Tapio Lankinen

Asiakashallintajärjestelmän kehittäminen

Case: Vihdin Veden myyntilaskutusprosessi

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri Ylempi AMK tutkinto

Hankintatoimen koulutusohjelma

Opinnäytetyö

21.12.2016

Metropolia

Tekijä) Otsikko Sivumäärä Aika	Tapio Lankinen Asiakashallintajärjestelmän kehittäminen Case: Vihdin Veden myyntilaskutusprosessi 69 sivua + 2 liitettä 21.12.2016
Tutkinto	Insinööri (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Hankintatoimi
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaajat	yliopettaja Jukka Kaisla, Metropolia Ammattikorkeakoulu vs. kunnanjohtaja Hannu Nummela, Vihdin kunta

Tämän kehittämistehtäväni tein Vihdin Vedelle, joka on Vihdin kunnan omistama liikelaitos. Kehittämistehtävän tavoite oli tehostaa Vihdin Veden myyntilaskutusprosessia sekä parantaa asiakaspalvelua.

Kehittämistehtävä on toimintatutkimus. Kehittämistehtävän teoreettisena perustana käytin Lean ajattelua.

Tutkimusongelmaa lähdin kartoittamaan tekemällä SWOT-analyysin yhdessä koko organisaation henkilökunnan kanssa. Toisena seikkana tässä kehittämistarpeen määrittelyssä apuna käytin kesällä 2015 tehdyn asiakastyytyväisyystutkimuksen tuloksia.

Vihdin Veden käytössä on CGI:n toimittama Vesikanta Plus asiakashallintajärjestelmä. Järjestelmä on yli kymmenen vuotta vanha. Tämä opinnäytetyöni lähti liikkeelle siten, että käynnistin uuden asiakashallintajärjestelmän hankintaprosessin. Hankintaprosessi keskeytyi kevättalvella 2016, kun tarjouskilpailun päätyttyä saimme vain yhden tarjouksen.

Vesikanta Plus-ohjelman myyntilaskutuksen ja reskontran pullonkaulojen kartoituksen jälkeen paneuduimme tunnistettujen ongelmakohtien hukkatyön eliminointiin. Samalla kun ryhdyimme tehostamaan myyntilaskutusprosessin osia, tavoittelimme asiakasvaikuttavuuden lisäämistä muun muassa viestintää uudistamalla.

Kehittämistyön tuloksia mitattiin asiakaskyselyllä ja sidosryhmähaastatteluilla. Lisäksi tehostamistoimien onnistumista arvioitiin investointien takaisinmaksuaikalaskelmalla sekä kustannus-hyötyanalyysillä. Lopputuloksena oli, että pienillä asioilla saatiin myönteisiä tuloksia aikaiseksi.

Eräänä pitkän tähtäimen tavoitteena Vihdin kunnalla on lisätä sähköisiä palveluja. Vihdin Vesi on jo nykyisin kiinteä osa Vihdin kuntaorganisaatiota. Syksyllä 2016 tehtyjen linjausten perusteella Vihdin Vesi tulee olemaan jatkossa entistäkin tiiviimmin peruskuntaorganisaatiossa. Tämä tarkoittaa sitä, että digitaalinen vesilaitos lienee jo nurkan takana.

Avainsanat	Myyntilaskutusprosessi, myyntireskontra, asiakaspalvelu

Author Title Number of Pages Date	Tapio Lankinen Development of the Customer Relationship Management. System, Case: Vihdin Vesi 69 pages + 2 appendices 21 December 2016
Degree	Master of Engineering
Degree Programme	Supply Chain Management
Specialisation option	
Instructors	Principal Lecturer Jukka Kaisla Mayor of Vihti municipality Hannu Nummela

This development task was made for Vihdin Vesi (Vihti Water) which is an establishment owned by municipality of Vihti. The aim of this development task was to optimize the invoicing process of sales and improve the customer service.

This development task is an activity analysis, more closely a qualitative case study. The Lean-thinking was used as the theoretic base of this development task.

I started to survey the research problem by doing a SWOT-analysis together with Vihdin Vesi employees. To define the need for development, I also used the results of the customer satisfaction research carried out in the summer of 2015.

Vihdin Vesi uses the Vesikanta Plus (Water basis plus) customer management system provided by CGI. This system is over ten years old. I started this thesis by starting the purchasing process of a new customer management system. The purchasing process was aborted in early spring of 2016 because we only got one offer after the tender competition.

After surveying the problematic areas of the invoicing process of sales and personal ledger, we delved into eliminating the unnecessary work of the problematic areas. As we started to enhance parts of the invoicing process of sales we also pursued to increase the customer effectivity by renewing our communication.

The results of the development task were measured with a customer poll and stakeholder interviews. The success of the enhance tasks were evaluated with the refund calculations of the investments and the cost-benefit analysis. The end result was that you can have positive results with small things.

In the long run the municipality of Vihti wants to increase the possibilities of an electronic services in their municipal services. Vihdin Vesi is already a solid part of Vihti municipal organisation. According to the policy lines made in the fall on 2016, Vihdin Vesi will be a part of the basic municipal organisation even more closely. This could mean that a digital waterworks in Vihti might be in a close future.

Keywords	Customer Relationship Management, Waterworks

Sisällys

1 Johdanto 1

1.1 Vihdin Veden esittely 1
1.2 Julkisen sektorin lähiajan haasteet 1
1.2.1 Kunta-alan organisaation tulevia haasteita 2

2 Tutkimuksen perustiedot 4

2.1 Tutkijan rooli ja kehittämistehtävän kuvaus 4
2.2 Kehittämistehtävän tavoite ja rajaus 6
2.3 Tutkimusmenetelmät 6
2.4 Tutkimuskysymykset 7
2.5 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti 7
2.6 Mittarit 8
2.6.1 Asiakasvaikuttavuuden arviointi 8
2.6.2 Tietohallinto-osuuden mittaaminen 9
2.6.3 Muiden hankkeeseen osallistuvien näkemyksiä projektin alkuvaiheessa 10

3 Nykytila-analyysi 12

3.1 Myyntilaskutusprosessin lähtötilanne syksyllä 2015 12
3.2 SWOT-analyysi 17
3.3 Asiakastyytyväisyystutkimus 20
3.4 Kehityskeskustelut 21
3.5 Kehittämistarpeen määrittelyn lähtökohtia 21

4 Teoreettinen viitekehys 24

4.1 Asiakaspalvelu 24
4.2 Prosessi 25
4.3 Asiakaspalvelun tuloksellisuus 27
4.4 Hersey ja Blanchardin tilannejohtamismalli 30
4.5 Benchmarking 32
4.6 Osittainen ulkoistaminen 33
4.7 Lean ajattelu 35
4.8 Muutoksen viestintä 38
4.8.1 Sisäinen viestintä ja sen prosessit 38
4.8.2 Ulkoinen viestintä 39

5 Kehittämishankkeen toteuttaminen 42

5.1 Myyntilaskutusprosessin kuvaus ja prosessin kehittäminen 42
5.2 Myyntilaskutuksen ja reskontran pullonkauloja 44
5.3 Uuden asiakashallintajärjestelmän hankinta 44
5.4 Erään uuden mahdollisen järjestelmän kuvaus ja kustannukset 45
5.5 Kehitettävät prosessit 46
5.5.1 Sähköinen kirjanpitoliittymä 46
5.5.2 Asiakkuuden perustaminen 47
5.5.3 Työlaskutusprosessin saneeraus 47
5.5.4 Asiakastiedottamisen tehostaminen 48
5.5.5 SQL Base vaihdetaan Oracleen 48
5.6 Teorian soveltaminen kehittämiskohteisiin 49

6 Kehittämishankkeen tulokset, tulevaisuus ja projektin päätös 51

6.1 Kehittämistehtävän tulosten analysointi ja niiden arviointi 51
6.1.1 Takaisinmaksuajan menetelmä 51
6.1.2 Kustannus-hyötyanalyysi (CBA) 52
6.1.3 Haastattelutulokset 53
6.2 Vihdin Veden tulevia haasteita ja kehittämisajatuksia 57
6.2.1 Palkitsemisesta ja sen merkityksestä 57
6.2.2 Liikelaitoksena toimivan Vihdin Veden asema Vihdin kuntaorganisaatiossa 58
6.3 Projektin päätös 61

7 Yhteenveto ja johtopäätökset 62

7.1 Kehittämistehtävän arviointi 62
7.2 Miten teoreettinen viitekehys soveltuu tämän kehittämistehtävän teoriaksi? 63
7.3 Jatkotoimenpiteet 64
7.4 Itsearviointia 64

Lähteet 66

Liite 1. Asiakaskyselyn aineisto

Liite 2. Uuden asiakashallintajärjestelmän tarjouspyyntö

1 Johdanto

1.1 Vihdin Veden esittely

Vihdin Vesi on Vihdin kunnan omistama liikelaitos, joka huolehtii vihtiläisten asumisen ja elinkeinoelämän vesihuollosta. Vihdin kunnassa on lähes kolmekymmentätuhatta asukasta, sekä jonkin verran teollisuus ja palvelualan yritystoimintaa. Keskitetyn vesihuollon piirissä on noin 4/5 vihtiläisistä kotitalouksista. Vihdin Veden palveluksessa oli vuonna 2015 13 henkilöä. Liikevaihto oli hieman yli 4 miljoonaa euroa.

Vihdin Vesi puhdistaa asiakkaidensa jätevedet kahdella jätevedenpuhdistamolla. Nummelan puhdistamolla prosessoidaan jätevettä keskimäärin 2 500 m^3 vuorokaudessa ja kirkonkylän puhdistamolla 800 m^3 samassa ajassa. Asiakkaille jaettava vesi on pohjavettä. Pohjavettä pumpataan Nummelanharjun pohjavesialueelta neljästä eri paikasta yhteensä keskimäärin 3 500 m^3 vuorokaudessa.

Vihdin Veden toiminta-ajatuksena on tuottaa ja toimittaa asiakkailleen hyvää, laatuvaatimukset täyttävää talousvettä, sekä huolehtia asiakkaiden jätevesien poisjohtamisesta ja niiden puhdistamisesta. Hyvä asiakaspalvelutaso pyritään tuottamaan ympäristöystävällisesti ja kustannustehokkaasti. Ympäristöystävällisyys tarkoittaa sitä, että puhdistetut jätevedet lasketaan purkuvesistöön puhtaampana, mitä ympäristölupaehdot vaativat. Kustannustehokkuus taas tarkoittaa sitä, että palvelumme hinnoittelu on samalla tasolla tai hieman alempi, kuin muiden suomalaisten vastaavan kokoisten vesilaitosten palvelutaksat ovat. (Vihdin Vesi: 1.)

1.2 Julkisen sektorin lähiajan haasteet

Suomessa toteutettiin parikymmentä vuotta sitten lääniuudistus. Läänijako lakkautettiin 2010 ja tilalle tulivat aluehallintovirastot. Muutosten tavoitteena oli väliportaan hallinnon keventäminen, sitä kautta ajateltiin saavutettavan kustannussäästöjä. Kuitenkin Suomessa julkisen sektorin menot ovat edelleen EU-maista kaikkein korkeimmat, mikäli vertailuperusteena käytetään sitä, että mitkä ovat julkisen sektorin kokonaismenot bruttokansantuotteeseen verrattuna. Joidenkin mielestä tämä ei anna oikeaa kuvaa tilanteesta, väitteiden mukaan eri maiden luvut eivät ole vertailukelpoisia. Edellisestä huo-

limatta julkisen sektorin hallintoon kuuluvat kunnat, maakuntien aluehallinto, valtio ja Euroopan Unioni on monitasoinen ja kankea. Tätä monitasoista ja kankeaa hallintoa pitää ja myös tullaan varmasti kehittämään. (Jäntti 2016: 61.) Miten ja milloin, se jää nähtäväksi. SoTe-ratkaisusta keskustellaan juuri nyt vilkkaasti. Sen uudistus lienee ihan lähiaikoina toteutettavissa? Tämän hetkinen tavoite on, että uusi maakuntamalli olisi toiminnassa vuoden 2019 alusta alkaen. Miten nämä muut kehittämistarpeet tullaan suuressa mittakaavassa huomioimaan ja miten niitä viedään eteenpäin? Nämä linjaukset jäänevät aikaan, kun SoTe ratkaisu on valmis. Varmaa on, että muutoksia tulee.

1.2.1 Kunta-alan organisaation tulevia haasteita

Suomea jo monta vuotta koetellut taloudellinen taantuma on hidastanut kuntien verotulojen kasvua. Valtiovallan uudistukset ovat myös omalta osaltaan vähentäneet kuntien saamia tuloja. Talouden niukat ajat verovaroilla toimivissa kuntaorganisaatioissa ovat pakottaneet kuntaorganisaatioita hakemaan uusia toimintatapoja palveluiden järjestämiseksi. Toimintatapoja on perusteltua kehittää, harkittavaksi tulee myös joidenkin palveluiden järjestämisestä luopuminen. Vaikka Vihdin Veden tulorahoitus ei perustukaan verovaroihin, yleinen talouden taantuma heijastuu myös vesihuoltolaitoksen toimintaan. Historia opettaa, että suhdanteet kääntyvät jossain vaiheessa paremmaksi. Orastavaa nousua on jo kevättalvella 2016 havaittavissa. Laakereilleen ei julkissektorin toimijoiden kuitenkaan ole vara jäädä lepäämään. Jatkuva kehittäminen on otettava osaksi organisaation jokapäiväistä toimintaa. Näin varmistamme, että palvelun laatu pysyy korkealla tasolla. (Vihdin Kunta Toimintakertomus: 4-5.)

Kuka tai ketkä kehittävät? Vihdin kuntaorganisaatio on perinteinen linjaorganisaatio. Tarve hallinnollisten rajojen ylittävälle toiminnalle on yhä ilmeisempi. Uusien tuulien puhaltaessa, tässä työyhteisölähtöisessä kehittämisessä jokaisen tulee antaa oma panos kehittämistyöhön. Jokainen yksittäinen työntekijä, olipa hänen tehtävänsä mikä tahansa, on vastuullinen kehittämisprosessin eteenpäin viemisessä. Ulkopuolisten toimijoiden, kuten konsulttien tai vastaavien, rooli on tämän tyyppisessä kehitystyössä olematon. (Seppänen-Järvelä - Vataja 2009: 20-21.)

Tänä päivänä yrityksen tai kuntasektorin eräs keskeisimmistä kilpailutekijöitä on asiakaspalvelu ja sen onnistuminen. Tuotteen tai palvelun laatu, toimintavarmuus ja ympäristötekijät eivät pelkästään riitä vaativalle kuluttajalle. Meidän tulee muun muassa ha-

kea valikoimiin uusia palvelukanavia. Esimerkkinä vaikkapa internetiin avattavat erilaiset palvelut. Asioinnin pitää olla helppoa ja palvelun tulee olla laadukasta, olipa palvelukanava sitten mikä tahansa. (Asiakaspolar 2016.)

Mahatma Gandhin kerrotaan sanoneen, että:

> Asiakas on kaikkein tärkein vieras tiloissamme. Hän ei ole riippuvainen meistä. Me olemme riippuvaisia hänestä. Asiakas ei ole työmme keskeyttäjä, vaan sen tarkoitus. Asiakas ei ole ulkopuolinen liiketoiminnassamme, vaan osa sitä. Me emme tee hänelle palvelusta palvelemalla häntä. Asiakas tekee meille palveluksen antamalla meille mahdollisuuden palvella häntä. (eräs huonetaulu: 2016)

Asiakas on olemassa olomme oikeutus. Tämä on hyvä pitää mielessä. Ilman asiakasta meillä ei ole mitään. Pidä siis asiakas ja hänen tarpeensa aina ykköspriorititeettina.

2 Tutkimuksen perustiedot

2.1 Tutkijan rooli ja kehittämistehtävän kuvaus

Työskentelin Vihdin Veden johtajana johtokunnan alaisuudessa aina 30.9.2016 saakka. Vesilaitoksen johtajana toimiessani vastuullani oli muun muassa asiakaspalvelun ja myyntilaskutuksen järjestäminen ja kehittäminen. Tämä kehittämistehtävä käynnistettiin syystalvella 2015. Olen sopinut työpaikkaohjaajani vs. kunnanjohtaja Hannu Nummelan kanssa, että tämä kehittämistehtävä pyritään saattamaan valmiiksi, vaikka vaihdoinkin työnantajaa.

Vihdin Veden johtokunnassa on viisi jäsentä. Johtokunnassa on neljällä Vihdin kunnan suurimmalla valtuustoryhmällä kullakin yksi edustaja. Puheenjohtaja on keskustapuolueesta Markku Eurajoki, varapuheenjohtajana on sosiaalidemokraattisesta puolueesta Leila Terkomaa, sekä jäseninä kokoomuspuolueesta Jaana Laine ja perussuomalaisten puolueesta Kari Rastas. Asiantuntijajäsenenä oli vs. kunnanjohtaja Hannu Nummela heinäkuuhun 2016 saakka, jonka jälkeen uudeksi asiantuntijajäseneksi Hannu Nummela valitsi kunnan teknisen ja ympäristöjohtaja Kari Setälän.

Vihdin Veden asiakaspalvelua ja -laskutusta hoitaa kaksi vesihuoltosihteeriä. Heidän työtehtäviin sisältyy muutakin asiakaspalvelutyötä kuin myyntilaskutus. Asiakkaidemme kulutus- ja perusmaksulaskutus tehdään neljä kertaa vuodessa Vesikanta Plus-ohjelmalla. Asiakkaille lähetetään loka-marraskuussa vesimittarin luentakortti. Kortilla saadut mittarilukemat syötetään manuaalisesti laskutusohjelmaan. Jos asiakas ilmoittaa vesimittarilukeman kesken laskutuskauden, niin silloin seuraava lasku on aina tasauslasku. Muuten tasauslaskutus perustuu asiakkaan kerran vuodessa ilmoittamaan vesimittarilukemaan, kolme muuta laskua ovat arviolaskuja. Vesimittarilukemia asiakkaat ilmoittavat puhelimitse, sähköpostilla, Kulutus-Webin kautta ja perinteisellä kirjepostilla. Arviolaskujen perusteena käytetään edellisen vuoden kulutustietoja.

Laskutuksista tulostetaan raportti sekä laskutusyhteenveto, josta tehdään tiliyhteenveto Excel-taulukkoon. Nämä raportit toimitetaan kirjanpitäjälle paperisena kopionippuna. Tiliöintejä voi tässä tiliyhteenvedossa olla muutamasta aina muutamaan kymmeneen laskutettavaa asiakasta. Laskutusten välillä asiakastietoja päivitetään, tehdään omistajanvaihtoja ja siirretään mittarilukemia Kulutus-Web palvelusta Vesikanta Plussaan.

Vesihuoltosihteerit ajavat sähköisen laskutuksen vastaanottotiedot Vesikanta Plus-ohjelmaan.

Asiakkaiden suoritukset ajetaan Vesikanta Plussan myyntireskontraan joka päivä. Virhelistalle jääneet, kuten väärät viitteet tai muut kohdistamattomat suoritukset, joudutaan kirjaamaan manuaalisesti reskontraan. Päiväkohtaiset suorituspäiväkirjat tulostetaan kuukauden vaihtuessa. Nekin tiliöidään manuaalisesti. Kirjausvirheiden riski lisääntyy manuaalisissa siirroissa. Suorituspäiväkirjat toimitetaan kirjanpitäjälle. Myyntireskontran täsmäytys tehdään saatavat tileittäin. Raportit on haettava kolmesta eri ohjelmasta. Kirjapitäjä ja vesihuoltosihteerit viestivät pääosin sähköpostilla Laskutettavia asiakkaita Vihdin Vedellä on noin 3 500.

Vielä tuon edellä mainitun lisäksi, toisella ohjelmalla eli Statuksella, tehdään lokajäte-, liitostyö- ja laskutyölähetelaskutus kuukausittain. Ennen kuin laskutyölähetteen pohjalta, Statuksella laadittu lasku voidaan lähettää, laskuttaja kokoaa seuraavat tiedot laskutuksen pohjana olevaan laskutyölähetteeseen:

- asentajat/ vesihuoltomestari merkitsevät tehdyt tunnit laskutyölähetteeseen
- prosessimestari ilmoittaa laskuttajalle omasta varastosta työhön viedyt tavarat sekä hinnoittelee ne
- asentajat/ prosessimestari/ vesihuoltomestari kerää ostolaskuista tukkuliikkeistä työhön ostetut tavarat ja hinnoittelee ne asiakaslaskuun
- vesihuoltosihteerit hinnoittelevat taksoitetut tuotteet.

Lokajäte- ja liitostyölaskuissa on vähemmän työvaiheita, kuin tuossa varsinaisen vesihuoltopalvelulaskun lähettämisessä. Syksyllä 2015, samaan aikaan kun tämä kehittämistyö aloitettiin, siirtyi lokajäte- ja liitostyölaskutus kunnallistekniikan toimistosihteeriltä Vihdin Veden vesihuoltosihteereiden hoidettavaksi.

Asiakkaiden lokajätelaskutus perustuu puhdistamohoitajan kuukausittain antamaan ilmoitukseen siitä, kuinka monta kuutiota lokajätettä asiakas on kuukauden aikana jätevedenpuhdistamolle tuonut. Lokajäteurakoitsijat ovat tässä tapauksessa Vihdin Veden asiakkaita. He keräävät lokajätteet haja-asutusalueella sijaitsevista vihtiläisistä pientaloista. Vihdin Vedellä on 12 lokajäteurakoitsijaa sopimuskumppanina.

Liitostyölaskuja lähetetään uusille vesihuoltoverkostoon liittyville asiakkaille, kun heidän kiinteistönsä liitetään vesi- ja viemärijohtoihin. Liitostyöt ovat taksoitettuja palveluita, tämän maksun suuruus määräytyy talosulkuventtiilin koon mukaan.

Sähköisen myyntilaskun muodostaminen tapahtuu siten, että ensin tehdään laskutus Statuksella, jotta saadaan laskutiedot myyntireskontraan. Baswaren ohjelmalla muodostetaan samat laskurivit, jotka sitten lähetetään asiakkaalle.

2.2 Kehittämistehtävän tavoite ja rajaus

Tässä tutkimuksessa keskitytään siihen, miten Vihdin Veden varsinainen asiakaspalveluresurssi (kaksi vesihuoltosihteeriä) saataisiin mahdollisimman tehokkaasti hyödynnettyä. Tutkimuksessani pyrin huomioimaan sekä asiakasnäkökulman, että organisaation sisäisen näkökulman, arvioidessani ja kehittäessäni prosessia.

Tutkimuksen kohde on myyntilaskutusprosessi edellä kuvatussa laajuudessa. Myyntilaskumateriaalin kerääminen ja laskutusaineiston muodostaminen on monta vaihetta sisältävä prosessi. Teoreettisessa viitekehyksessä kuvataan muutamia tutkimusteoriamalleja ja arvioidaan niiden soveltuvuutta tämän toimintatutkimukseni teoreettiseksi lähtökohdaksi. Viitekehyksessä esitetyistä teorioista valitaan sitten sopivin kehittämistehtävän teoriapohjaksi. Laskutusprosessin kehittämistä, tai paremminkin asiakasvaikuttavuuden lisäämistä, on myös Vihdin Veden viestinnän tehostaminen. Ryhmätekstiviestipalvelun lisääminen palvelukonseptiin sopii tähän pakettiin erinomaisesti.

2.3 Tutkimusmenetelmät

Myyntilaskutus on osa asiakashallintaprosessiamme. Myyntilaskutuksen kehittämistyön välineeksi soveltuu toimintatutkimus. Toimintatutkimus on menetelmänä sellainen, että se pureutuu yksittäisiin tapahtumiin ja tarkastelee niiden väliintulon vaikutuksia. Toimintatutkimuksella pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia. Tämän tutkimukseni ideana on, että myyntilaskutusprosessia tutkitaan ja kehitetään samanaikaisesti. Toimintatutkimukseni perimmäinen tarkoitus on parantaa myyntilaskutusprosessiamme niin organisaation, kuin asiakkaan näkökulmasta katsottuna. (Anttila 2006: 439-440.)

Tämä opinnäytetyöni on osallistuva toimintatutkimus. Osallistuva toimintatutkimus on yksi tutkimuksen toteuttamismuoto, missä tutkijan henkilökohtainen näkökulma huomioidaan tutkimustilanteessa (Anttila 2006: 445). Tutkimukseni on sosiaalinen prosessi, joka haastaa meidät arvioimaan omaa tietoa ja pyrkii ratkaisemaan käytännön ongelman yhdessä asiakaspalvelutiimimme kanssa. Prosessin kehittäminen on sarja tehtäviä, jotka lähtökohtaisesti tuottavat lisäarvoa sekä asiakkaille, että muille sidosryhmille sekä karsivat niin sanottua turhaa työtä.

Tutkimukseni johtopäätökset perustuvat asiakaskyselyyn, kustannus-hyötyanalyysiin, omiin havaintoihin ja haastatteluihin. Myyntilaskutusprosessista etsitään ja kehitetään sellaisia prosesseja tai prosessin osia, että niitä kehittämällä hukkatyön osuutta voidaan nykyisestään pienentää.

2.4 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymyksien tehtävänä on määritellä tutkimuksen kohde, luonne ja tavoite. Kehittämistehtävän tavoite on myyntilaskutusprosessin tehostaminen. Miten se tapahtuu? Näistä kahdesta edellä olevasta lauseesta tuleekin lähes suoraan ensimmäinen tutkimuskysymykseni. Miten myyntilaskutusprosessia voidaan tehostaa? Toinen tutkimuskysymys hahmottaa tavoiteasettelun toteutumista. Miten asiakaspalvelun vaikuttavuutta voidaan lisätä?

2.5 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimusaineiston käsittelyn ja analyysin luotettavuus on yhtä kuin tutkimuksen reliabiliteetti. Käytetyn tutkimusmenetelmän näkökulmasta katsottuna, reliabiliteetti ilmaisee tutkimuksessa käytetyn tutkimus- tai mittausmenetelmän luotettavuutta sekä toistettavuutta. On tärkeää, että tutkija muokkaa tutkimusaineiston sellaiseen muotoon, että sitä on helppo arvioida ja se tuntuu uskottavalta. Uskottavuus tapaustutkimuksessa tarkoittaa esimerkiksi sitä, että tutkijan keräämän tutkimusaineiston perusteella myös joku toinen tutkija päätyisi samaan lopputulokseen. (Anttila 2006: 517-518.)

Raporttini lukijan tulee saada helposti käsitys siitä, miten tehdyt kehittämistoimet vaikuttavat myyntilaskutusprosessiimme. Tutkimuksessani syvennytään niin sanottujen

myyntilaskutuksen pullonkaulojen poistamiseen nykyistä asiakastietojärjestelmää hyödyntäen, sekä asiakasviestinnän kehittämiseen.

Tutkimus on validi silloin kun se on luotettava ja pätevä. Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä arvioidaan sillä, miten tutkimusmenetelmä arvioi sitä mikä on tutkimuksen kohde. Tutkimuksen validiteetti on hyvä, mikäli tutkimuksen kohderyhmä ja kysymykset on valittu oikein. (Anttila 2006: 512-516.)

2.6 Mittarit

Myyntilaskutusprosessi on osa tietohallintoa, henkilöstöhallintoa ja asiakaspalvelua. Asiakaspalvelun laadun mittarina hankkeen tarpeen määrittelyssä käytetään asiakastyytyväisyystutkimusta. Tulosten asiakasvaikuttavuutta arvioidaan kirjanpitäjämme haastattelulla Kunnan Taitoa Oy:sta, sekä loka-marraskuussa 2016 tehtävän asiakaskyselyn vastausten perusteella. Henkilöstöhallinnon onnistumista Vihdin kunnan organisaatiossa mitataan yleisesti työtyytyväisyystutkimuksella. Tässä tutkimuksessani henkilöstöhallinnon onnistuminen arvioidaan vesihuoltosihteereiden haastattelun perusteella.

Tietohallinnon onnistumista ei ole mitattu Vihdin Vedessä aikaisemmin mitenkään. Mikäli kunta on arvioinut tai mitannut tietohallintopalveluiden laatua, onnistumista, hintaa tai jotain muuta, näistä tuloksia ei ole Vihdin Vedelle raportoitu mitään. Nummelan Hannun mukaan, joitain tietohallinnon asiakaskyselyjä vuosia sitten olisi kyllä suoritettu. Kyselyn tuloksiakin Nummelan mukaan on sähköpostilla meille jaettu. Itsellä ei tästä ole mitään mielikuvaa, eikä tuloksia enää tähän tutkimukseen tuntunut löytyvän? Vihdin Veden tietohallinto on suurelta osin yhtä kuin Vihdin kunnan tietohallinto. Kunta ei neuvottele tai tarjoa Vihdin Vedelle vaihtoehtoja tietohallintopalveluiden järjestämiseksi. Se päättää tietohallinnon järjestämisestä myös Vihdin Veden osalta. Ainoastaan vesilaskutus on ollut oma erillinen niin sanottu palikka tässä kokonaisuudessa.

2.6.1 Asiakasvaikuttavuuden arviointi

Syksyllä 2016 järjestimme asiakaskyselyn, joka toteutettiin webropol-kyselynä. Lokakuun 6. päivänä pidimme neuvottelun. Tilaisuuteen osallistui minun lisäkseni Vihdin Veden vesihuoltosihteerit. Neuvotteluissa sovimme kyselyn järjestämisen yksityiskoh-

dista. Samaisessa neuvottelussa laadimme ne kysymykset, jotka asiakaskyselyssä esitettäisiin. Vesimittarilukukortit lähetettiin tämän jälkeen asiakkaille. Näihin edellä mainittuihin lukukortteihin (liite 1) kirjoitettiin ohjeet siitä, miten asiakaskyselyyn tulee vastata. Asiakaskysely kysymykset olivat seuraavat:

1. Vihdin Veden lasku on selkeä
2. Vihdin Veden lasku sisältää riittävästi informaatiota
3. Tiedän mistä Vihdissä veden ja jäteveden hinta muodostuu
4. Tiedottaminen Vihdin Vedessä on hoidettu hyvin
5. Haluan saada jatkossa Vihdin Veden tiedotteet myös tekstiviestinä

Kysymyksiin 1. -4. annettiin viisi vastausvaihtoehtoa. Vastausvaihtoehdot olivat a) täysin samaa mieltä b) jokseenkin samaa mieltä c) ei samaa eikä eri mieltä d) jokseenkin eri mieltä e) täysin eri mieltä. Viidenteen kysymykseen vastattiin joko kyllä tai ei. Kyselyn tulokset raportoidaan tämän opinnäytetyön kohdassa 6.1.3 Haastattelu ja asiakaskyselyn tulokset sekä liitteessä 1.

Kunnan Taitoa Oy:sta haastattelen kirjanpitäjäämme Merja Laurenia. Laurenin haastattelu on tärkeä, jotta voin arvioida sitä, että olemmeko onnistuneet vähentämään hukkatyötä yhteistyökumppanimme mielestä. On tärkeää, että laatuarviointia tehdään myös yksittäisen loppukäyttäjän näkökulmasta katsoen (Harju 2003: 49).

2.6.2 Tietohallinto-osuuden mittaaminen

Tietohallinnon arvoketju on prosessi. Arvoketjun tarkoituksena on tuottaa lisäarvoa yritykselle. Sen erottaminen tästä myyntilaskutusprosessista on kuitenkin ongelmallista. Tietohallintohankkeiden onnistumisen arvioimista pidetään yleisesti melko vaikeana. Tietojärjestelmään tehdyt muutokset saattavat aiheuttaa organisaation muidenkin prosessien uudelleenarvioimistarpeen. Hankkeiden hyödyt näkyvät viiveellä ja tietojärjestelmien ja –laitteiden kehitys on erityisen nopeatahtista. Tämän tyyppisissä ratkaisuissa on mahdollista, että organisaation kustannukset pysyvät samalla tasolla tai peräti nousevat, asiakkaiden korjatessa hyödyn. Tällöin kuitenkin hinta-laatusuhde paranee, eli voidaan puhua kokonaistaloudellisesta hyödystä. (Harju 2003: 8-10 ja 49.)

Yleisesti käytettyjä kustannus-hyötyanalyysi- ja investointilaskentamalleja ovat (Harju 2003: 18-24 ja 40).

- Nykyarvomenetelmä
- Sisäisen korkokannan menetelmä
- Annuiteettimenetelmä
- Pääoman tuottoprosentti
- Takaisinmaksuajan menetelmä
- Kustannus-hyötyanalyysi (CBA)
- Kustannus-vaikuttavuusanalyysi
- Total Cost of Ownership (TCO) –mallit
- Benchmarking

2.6.3 Muiden hankkeeseen osallistuvien näkemyksiä projektin alkuvaiheessa

Syksyllä 2015 aloitellessani tätä asiakashallintajärjestelmän kehittämishanketta, olivat vesihuoltosihteerimme hieman varautuneita hankkeen tuottamiin mahdollisuuksiin. Vesikanta Plus-ohjelman palveluntarjoaja oli antanut ymmärtää, että ohjelmiston kehittäminen oli tullut päätökseen. Eräs toinen järjestelmätalo tarjosi aktiivisesti omaa järjestelmäänsä meille. Vesihuoltosihteereiden mielestä tämän toisen tarjoajan lupaukset olivat niin sanotusti liian hyviä ollakseen totta. Vanhan sanonnan mukaan ”*se mikä on liian hyvää ollakseen totta, ei ole totta”.* Itse kuitenkin innostuin siinä määrin uusien ohjelmistojen tarjoamista mahdollisuuksista, että mietin vakavasti suorahankinnan mahdollisuutta. Erityisalojen hankintalaki ja kunnan oma hankintaohje olisi jopa tämän sallinut (Vihdin kunta hankintaohje: 4; laki vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalveluiden alalla toimivien yksiköiden hankinnoista 347/2007 3 luku 12§).

Asia eteni kuitenkin siten, että suorahankinta jäi tekemättä. Neuvotteluiden aikana meidän kolmen mielenkiinto uusia järjestelmiä kohtaan kohosi merkittävästi. Loppuvuodesta 2015 päätimme sitten käynnistää hankinnan uudesta asiakashallintajärjestelmästä. Vesihuoltosihteerit näkivät myös joitakin etuja tässä meille jo aikaisemmin esitellyssä uudessa ohjelmistopaketissa.

Kehittämistyöni tuli vedenjakajalle kevättalvesta 2016. Oli päätettävä, että jatketaanko uuden järjestelmän hankintaa niin sanotusti maaliin saakka, vai yritetäänkö tehostaa nykyisen ohjelmiston prosesseja? Tässä vaiheessa kuvioon tuli mukaan uutena henkilönä opinnäytetyöni ohjaaja Jukka Kaisla Metropolia ammattikorkeakoulusta. Kaislan suosituksesta, sekä parista muusta syystä johtuen, joita tässä opinnäytetyön muissa

kohdissa on hieman avattu, päädyimme keskeyttämään uuden asiakashallintajärjestelmän hankinnan.

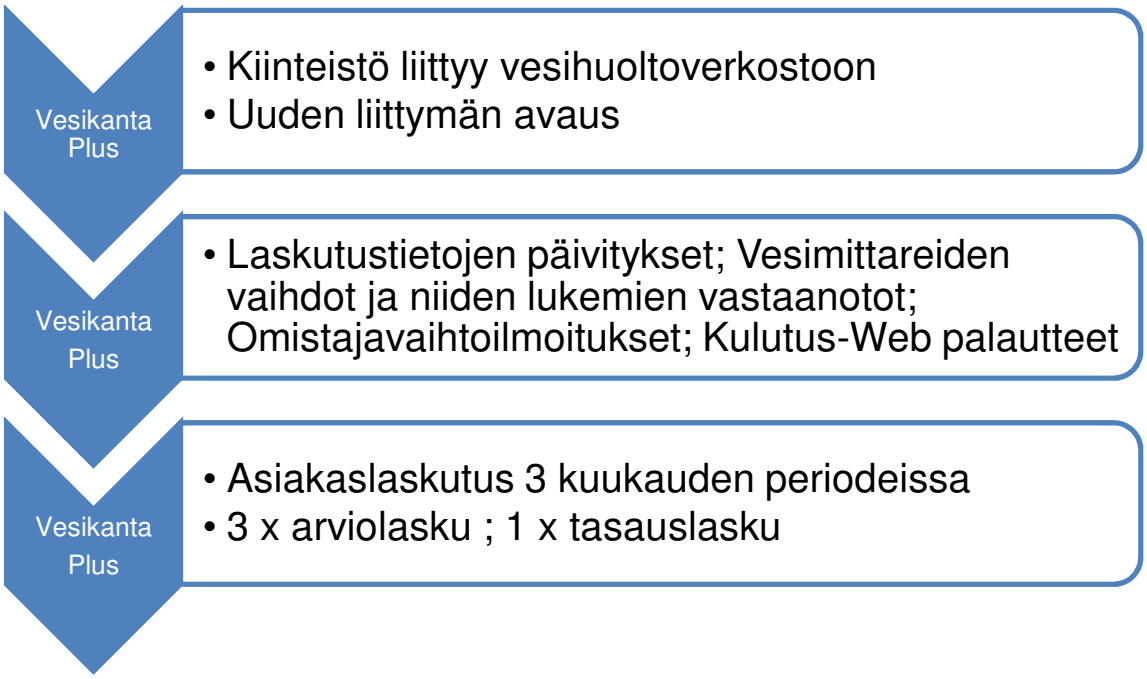
Tämä edellisessä kappaleessa mainittu vaihtoehtoinen kehityspolku suljettiin. Suuntasimme kaikki käytettävissä olevat resurssit Vesikanta Plussan ominaisuuksien tehokkaampaan hyödyntämiseen. Tämän päätöksen tekemistä helpottivat neuvottelut CGI:n edustajien kanssa. He vakuuttivat minut ja ennen kaikkea vesihuoltosihteerit niistä mahdollisuuksista, joita Vesikanta Plus saattoi Vihdin Vedelle edelleen tarjota. Opinnäytetyönohjaajani Jukka Kaislan mukaan toimintatutkimuksen luonne jo edellytti sitä, että ensin tutkitaan nykyisen prosessin kehittämismahdollisuudet, ennen kuin lähdetään suin päin uutta järjestelmää hankkimaan.

3 Nykytila-analyysi

3.1 Myyntilaskutusprosessin lähtötilanne syksyllä 2015

Asiakkaiden kulutus- ja perusmaksulaskutus tehdään neljä kertaa vuodessa Vesikanta Plus-ohjelmalla. Ohjelma on otettu Vihdin Vedessä käyttöön 2000-luvun alussa. Laskutettavia asiakkaita on tällä hetkellä noin 3 500. Tämä on toistuvaa kuluttajalaskutusta, joka muodostuu normaalista asumiseen liittyvästä veden käytöstä ja jätevesien poiskuljettamisesta sekä sen puhdistamisesta.

Tämän lisäksi, eri ohjelmalla eli Statuksella, tehdään vielä lokajäte-, liitostyö- ja laskutyölähetelaskutus kuukausittain. Näitä viimeksi mainittuja laskuja tulee muutamia kymmeniä kappaleita kuukaudessa. Tämän eri ohjelmalla tehtävän laskutuksen hoiti syyskuuhun 2015 asti kunnallistekniikan toimistosihteeri. Kunnan YT-neuvotteluiden lopputuloksena lokajäte-, liitostyö- ja laskutyölähetelaskutus siirrettiin Vihdin Veden vesihuoltosihteereiden tehtäväksi.



Kuvio 1. Asiakassuhteen perustaminen ja laskutustietojen kerääminen

Asiakkailta saadut vesimittarilukemat syötetään osittain manuaalisesti Vesikanta Plus ohjelmaan. Nämä asiakkailta saadut vesimittarilukemat kohdistetaan kulutuspaikkanumeron perusteella oikeaan kohteeseensa. Asiakkaat voivat ilmoittaa vesimittarilukemiaan koska tahansa pitkin vuotta. Mikäli asiakas ilmoittaa vesimittarilukeman kesken laskutuskauden, on seuraava lasku aina tasauslasku. Muuten tasauslaskutus perustuu asiakkaan kerran vuodessa ilmoittamaan vesimittarilukemaan. Vuoden aikana lähetetyt kolme muuta laskua ovat silloin arviolaskuja. Arviolaskujen perusteena käytetään silloin edellisen tai edellisten vuosien kulutustietoja.

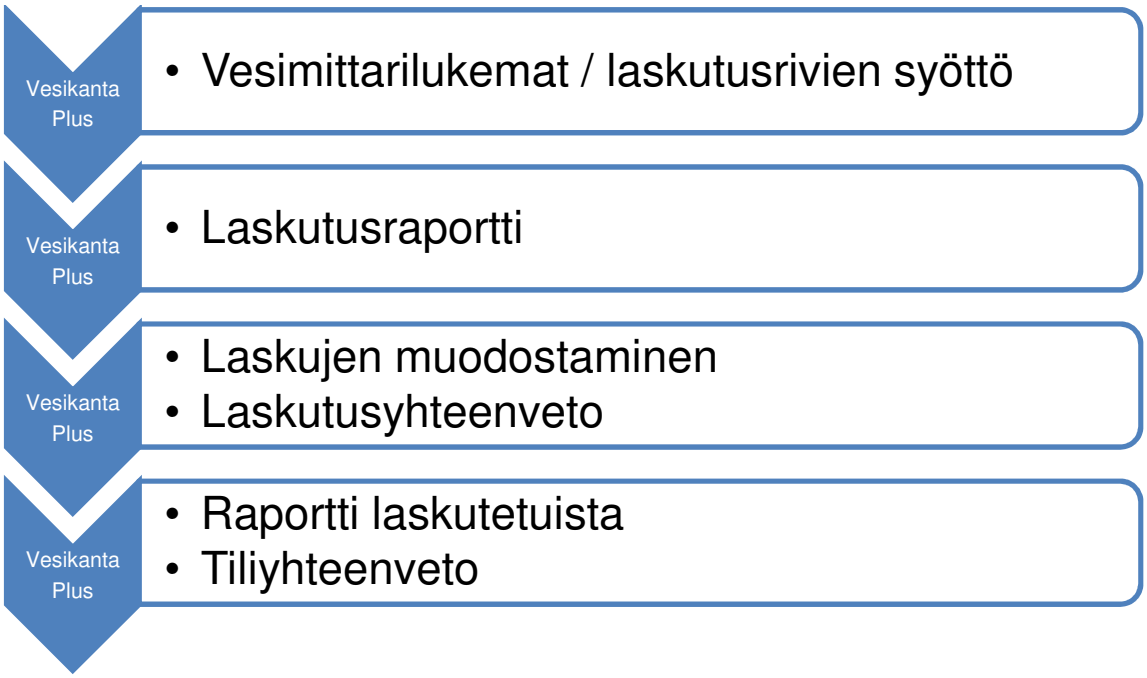
Laskutusten välillä asiakastietoja päivitetään. Tehdään omistajanvaihtoja ja siirretään mittarilukemia. Kulutus-Webin kautta saadut mittarilukemat ajetaan suoraan Vesikanta Plussaan siten, että Kulutus-Webistä muodostetaan aineisto omalle verkkolevylle. Verkkolevyltä aineisto siirretään sähköisesti Vesikanta Plussaan.

Vesihuoltosihteerit ajavat sähköisen laskutuksen vastaanottotiedot Vesikanta Plussaan. Sähköisen laskutuksen vastaanottotiedot, eli kuluttuajan e-laskutilaukset ajetaan suoraan Enfolta tulevasta tiedostosta Vesikanta Plussaan. Yritysasiakkaiden verkkolaskutilaukset syötetään manuaalisesti Vesikanta Plussan maksajatietoihin. Enfo on Vihdin Veden käyttämä tiedonvälitysoperaattori.

Laskutuksen tiliyhteenvedot tehdään Excel-taulukkoon. Se tulostetaan muiden laskutusraporttien liitteeksi ja toimitetaan kirjanpitäjälle paperisena kopionippuna.

Asiakkaiden suoritukset ajetaan Vesikanta Plussan myyntireskontraan joka päivä. Virhelistalle jääneet, kuten väärät viitteet tai muut kohdistamattomat suoritukset joudutaan kirjaamaan manuaalisesti reskontraan. Nämä edellä mainitut tiedot saadaan kirjanpitäjältä Kuntien Taitoa Oy:sta. Päiväkohtaiset suorituspäiväkirjat tulostetaan kuukauden vaihtuessa, nekin joudutaan manuaalisesti tiliöimään. Suorituspäiväkirjat toimitetaan kirjanpitäjälle.

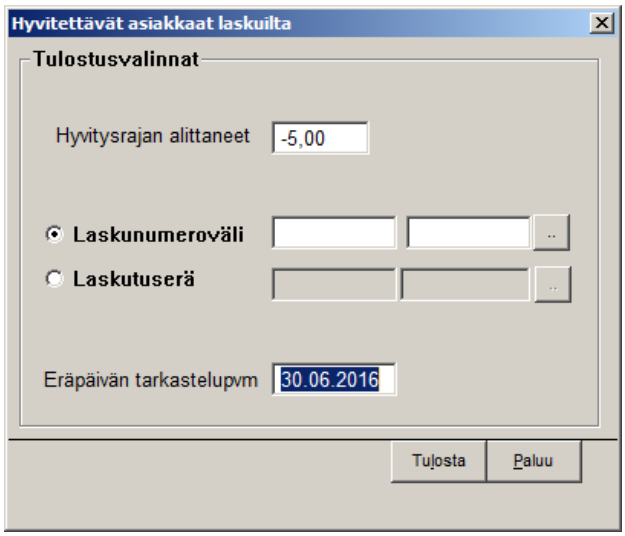
Myyntireskontran täsmäytys tehdään saatavat tileittäin. Raportit on haettava Statuksesta, Raindancesta ja Vesikanta Plussasta. Mahdollisten virheiden korjaaminen on aikaa vievää, kun kirjapitäjä ja vesihuoltosihteerit joutuvat hoitamaan viestityksensä pääosin sähköpostitse tai Asta-palveluportaalin kautta.



Kuvio 2. Myyntilaskujen muodostaminen Vesikanta Plussaan

Lokajäte-, liitostyö- ja laskutyölähetelaskutuksessa on vähemmän työvaiheita. Laskutusaineisto tulee puhdistamonhoitajalta, vesihuoltomestarilta ja verkostoasentajilta. Tämän jälkeen muilta saatu aineisto syötetään Statukseen. Yksityiskohtaisempi kuvaus lokajäte-, liitostyö- ja laskutyölähetelaskutuksesta on tämän työni kohdassa 2.1 sivuilla 4 ja 5.

Vesikanta Plus-ohjelmiston kaikki raportointimahdollisuudet eivät ole meillä tällä hetkellä käytössä. Vesihuoltosihteerit kokevat Vesikanta Plussan tilastoraportit epäluettaviksi osittain siksi, että tilastoraporttien hakukriteerit koetaan epäselviksi tai –loogisiksi. Ne ovat usein myös vaikeatajuisia, oikeat rajaukset löytyvät sattumalta tai usean eri kokeilun jälkeen. Tilastovalikoima kyllä itsessään olisi riittävän kattava. Seuraavissa kuvioissa 3 ja 4 ovat esimerkit asiakasraporttien epäloogisuudesta. Raportit ovat asiakkaista, joille on tehty hyvityslasku. Hakukriteerinä esimerkissä on käytetty eräpäivän tarkastelupäivää. Kuvan eri haut tuottavat täysin erilaiset raportit, vaikka laskutuksen sisällössä ei tarkastelupäivien välillä ole muutosta tapahtunut. (Blom - Turunen 2016)



VIHDIN KUNTA
VIHDIN VESI
VesiKanta

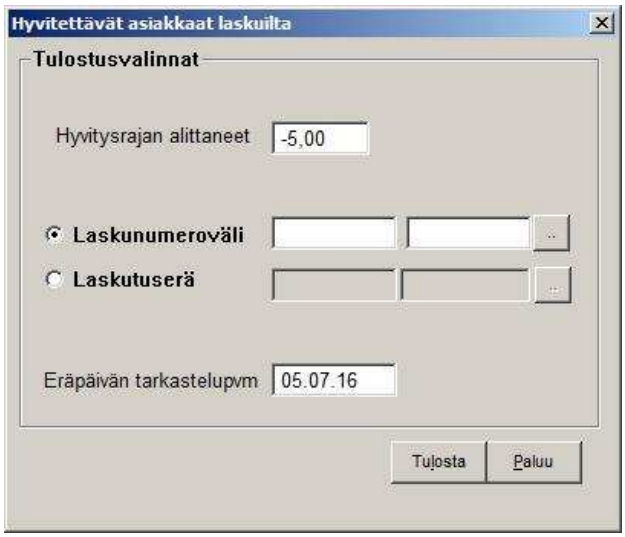
ASIAKKAAT, JOIDEN LASKUN

Sivu: 1
26.08.2016

Maksaja	Nimi	Lähiosoite	Postiosoite	Tili	Laskunro	Laskun summa	Kirjauspvm
Kulutuspiste							
109		[redacted]	46800 MYLLYKOSKI		[redacted]	-10,61	22.08.2016
44601		[redacted]	03100 NUMMELA		[redacted]	-40,47	30.06.2016
45053		[redacted]	03100 NUMMELA		[redacted]	-6,85	18.08.2016
900310	VIHDIN KUNTA /TEK JA YMP. KEPL 1003 VIHDIN KUNTA		03101 NUMMELA		[redacted]	-21,84	05.07.2016

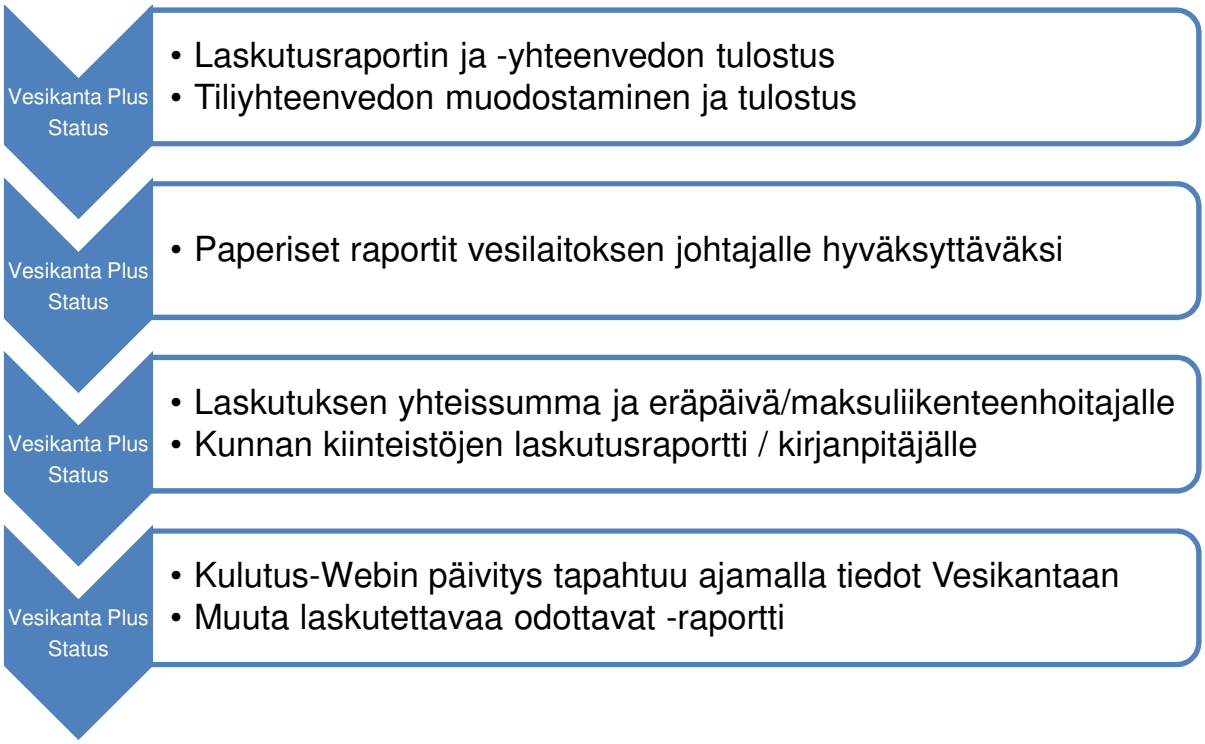
Raportoitiin: 4 laskua Yhteensä: -79,77 euroa

Kuvio 3. Kuvakaappaukset Vesikanta Plus tulostusnäytöstä sekä tulostetusta raportista 30.06.2016 (Turunen 2016).



Laskunro	Laskun summa	Kirjauspvm
21604876	-55,37	01.06.2016
21606363	-142,83	01.06.2016
21606719	-10,61	22.08.2016
21603926	-160,55	01.06.2016
21606259	-168,77	01.06.2016
21606688	-40,47	30.06.2016
21606715	-6,85	18.08.2016
21605532	-258,21	01.06.2016
21603382	-28,21	01.06.2016
21606390	-10,70	01.06.2016
21606697	-21,84	05.07.2016
	-904,41	euroa

Kuvio 4. Kuvakaappaukset Vesikanta Plus tulostusnäytöstä sekä tulostetusta raportista 05.07.2016 (Turunen 2016).



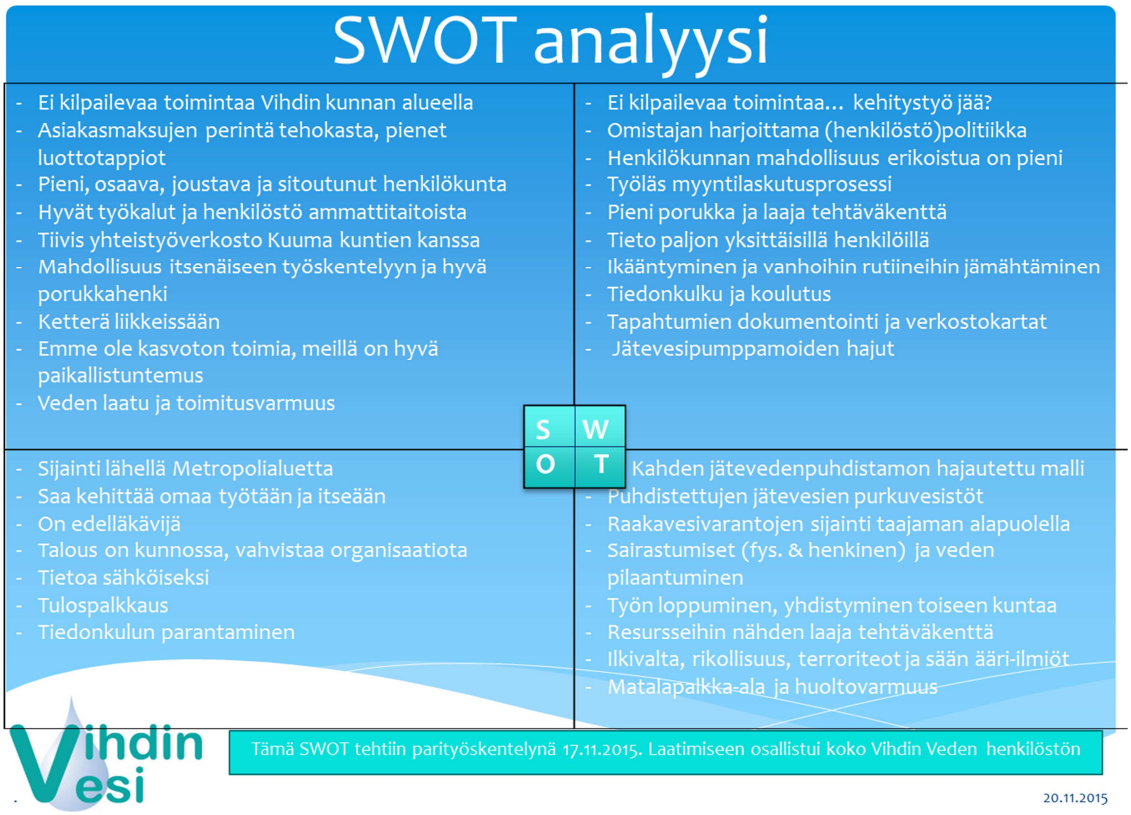
Kuvio 5. Raportit laskutuksesta

Laskutusaineisto lähetetään sähköisesti Enfolle. Enfo toimittaa asiakaslaskut loppu-asiakkaalle perinteisenä kirjepostina, pankin kautta suoramaksuna tai e-laskuna. Sähköinen laskutus säästää kustannuksia, laskujen lähetys on halvempaa kuin postitse lähettäminen. Laskut tavoittavat myös asiakkaan varmemmin, eikä maksamisessa tapahdu näppäilyvirheitä. Suoramaksu, verkkomaksu ja e-lasku tulevat myös asiakkaalle, ainakin pitkällä tähtäimellä halvemmaksi. Muita sähköisestä laskutuksesta asiakkaalle koituvia etuja ovat sen helppous, virheiden mahdollisuuden väheneminen, parempi tietosuoja ja arkistoinnin yksinkertaistuminen. Kaiken tämän edellä luetellun lisäksi, sähköiset laskutustavat ovat myös se ekologisin vaihtoehto. Hiilijalanjälki on vain 30% paperilaskuun verrattuna (OP-Pohjola: 2016).

3.2 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on Albert Humphreyn kehittämä nelikenttämenetelmä, jota voidaan käyttää apuna organisaation kehittämisessä. S=strenghts eli vahvuudet, W=weaknesses eli heikkoudet, O=opportunities eli mahdollisuudet ja T=threats eli uhat. Tätä SWOT:ia pidetään kaikista yritysten tehokkuutta analysoivista menetelmistä yleisesti kaikkein käytetyimpänä. Mikä sitten tekee tästä SWOT-analyysistä niin suositun? Se on hyödyllinen, yksinkertainen ja sitä on helppo käyttää. Se sisältää ”oikeita kysymyksiä” ja se on meistä monelle se ensimmäinen opittu strategiatyökalu. Vahvuudet ja heikkoudet kuvaavat lähinnä nykyhetkeä ja sisäisiä tekijöitä, kun taas mahdollisuudet ja uhat peilaavat ulkoisia tekijöitä ja tulevaisuutta. Se on hyödyllinen ja yksinkertainen työkalu. (Kamensky 2015: 54.)

Marraskuussa 2015 teetin Vihdin Veden henkilöstöllä organisaatiostamme SWOT-analyysin. Työ toteutettiin parityöskentelynä työpaikkakokouksen yhteydessä. Osallistujat eivät saaneet itse valita työpariaan. Minä olin etukäteen jakanut henkilöstöä siten, että parityöskentelyssä joutui toimimaan jonkun muun kuin sen kaikkein tutuimman työparin kanssa. Halusin siis hieman sektorin ylittävää yhteistyötä.



Kuvio 6. Vihdin Veden SWOT analyysi syksyltä 2015

SWOT-analyysi tehtiin koko työyksikön osalta. Miten tätä SWOT-analyysiä tulkitaan? Kuviossa 6. vasemmalla olevien vahvuuksien ja mahdollisuuksien kohdalla tulee miettiä, miten näitä asioita voitaisiin nykyistä paremmin hyödyntää. Oikealla ylhäällä olevien heikkouksien kohdalla pohditaan sitä, miten ne voitaisiin muuttaa vahvuuksiksi ja oikealla alhaalla olevia uhkia yritetään välttää. Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään asiakaspalvelua ja myyntilaskutusta sivuavia kommentteja.

Vahvuutena henkilöstömme koki oman ammattitaitonsa. Henkilöstön mielestä Vihdin Veden henkilöstö on pieni ja ketterä. Me tunnemme toimintaympäristömme hyvin. Moni meistä omaa pitkän kokemuksen vesihuoltoalalta ja on edelleen innostunut ottamaan itsenäisesti selvää uusista asioista. Henkilöstön mielestä käytössämme on asialliset ja riittävät työkalut. Tehtävät ovat itsenäisiä organisaation joka tasolla. Kuntarajojen ylittävää vesihuoltoyhteistyötä pidettiin erinomaisena asiana. Naapurikuntien kollegoiden tukeen ja apuun luotetaan. Meillä on pienet luottotappiot ja asiakassaatavien perintä on tehokasta.

Vahvuutena nähtiin se, että johtokunta on sallinut kehittää prosesseja melko vapaasti. Omistajan asettamat taloudelliset ja toiminnalliset tavoitteet on viime vuosina verrattain hyvin saavutettu. Koettiin, että henkilökunnan pienellä lisämotivoinnilla, nämä jo hyvät tulokset saataisiin vieläkin paremmiksi.

Pieni työyhteisö ja laaja tehtäväkenttä koettiin myös heikkoudeksi. Henkilöstön erikoistumismahdollisuudet ovat pienet. Dokumentointimme ei kaikilta osin vastaa nykyvaatimuksia. Tärkeää tietoa on paljon yhä edelleen vain ihmisten päässä. Esimerkiksi kriisi- ja häiriötilanteissa, tarvittavan tiedon kaivaminen saattaa olla vaikeaa ellei jopa mahdotonta. Kun tämä hiljainen tieto saadaan vietyä verkkotietojärjestelmään, niin silloin se on meidän kaikkien käytössä. Heikkous muuttuu vahvuudeksemme. Myyntilaskutusprosessissa on vielä paljon turhalta työltä tuntuvia työvaiheita. Papereita tulostetaan ja kiikutetaan monessa eri vaiheessa henkilöltä toiselle.

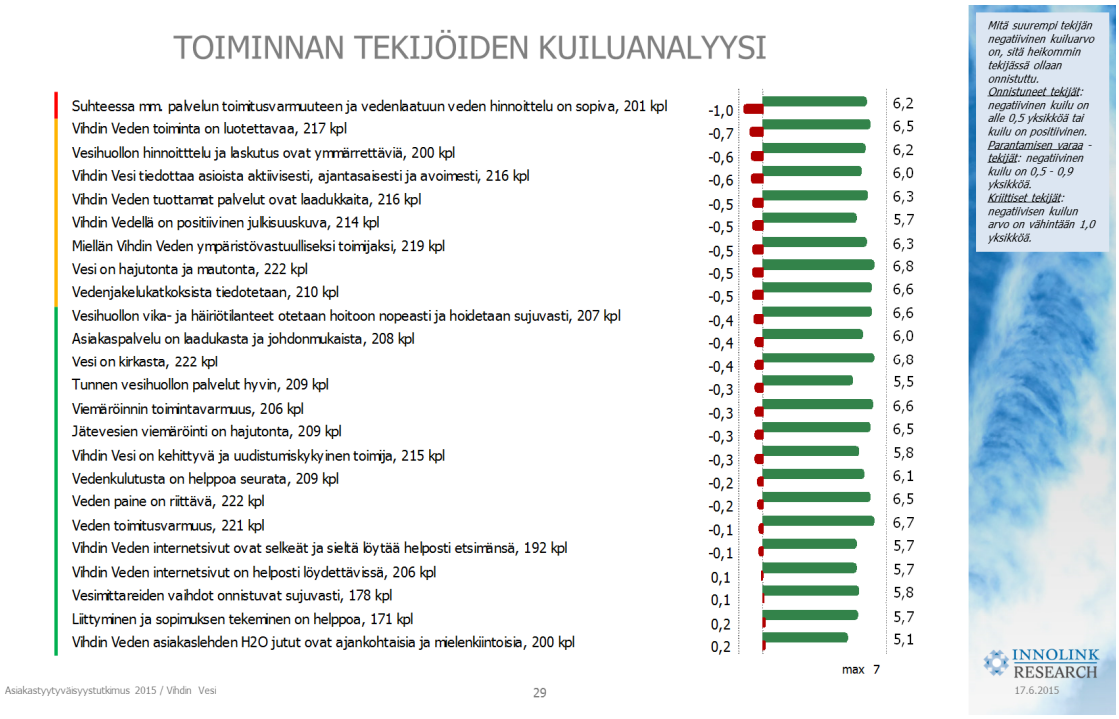
Vihdin Vesi on kunnan omistama liikelaitos, missä noudatetaan emokunnan linjaamaa henkilöstöpolitiikkaa. Kunnan tavoitteena on eri toimialojen henkilökunnan tasapuolinen kohtelu, jopa korostetusti. Kunnan tuottamat palvelut ovat kuitenkin hyvin eriluonteisia. Se mikä sopii peruskouluun tai varhaiskasvatukseen, ei ole välttämättä tehokas tapa toimia vesihuoltolaitoksessa. Tätä kunnan palveluiden erilaisuutta eivät johtavat virkamiehet tai poliittiset päättäjät ota riittävästi huomioon. Vihdin Veden johtokunnan olisi

hyvä, esimerkiksi henkilöstöpolitiikan osalla tehdä irtiotto emokunnasta. Toimivalle johdolle olisi vastuun lisäksi annettava nykyistä enemmän valtaa. Miten tämä sitten käytännössä voitaisiin toteuttaa? Irtiotto voidaan toteuttaa esimerkiksi yhtiöittämällä vesihuoltopalveluiden tuottaminen.

3.3 Asiakastyytyväisyystutkimus

Osana organisaation kehittämistyötä teetin kesällä 2015 Vihdin Vedelle asiakastyytyväisyystutkimuksen. Tämän asiakastyytyväisyystutkimuksen toteutti Innolink Research Oy Tampereelta. Asiakastyytyväisyystutkimuksen tulosten analysoinnissa käytettiin kuiluanalyysimenetelmää. Menetelmässä kuvataan sitä, kuinka hyvin olemme Vihdin Vedessä onnistuneet vastaamaan asiakkaidemme odotuksiin. Meidän tapauksessa tällä kuiluanalyysillä kuvataan myös sitä, että kuinka tärkeänä asiakkaat tätä kysyttyä asiaa pitivät. Tätä laatukriteerin ja tärkeyden erotusta sitten käytettiin mittarina siitä, miten hyvin palvelussa on kokonaisuudessaan onnistuttu. Tätä erotusta kutsutaan kuiluksi.

Kuiluanalyysin johtopäätöksiä on, että organisaation kehittämisen painopiste kannattaa suunnata niihin asioihin, jotka asiakkaamme kokevat merkitykselliseksi ja joissa on suurehko negatiivinen kuilu. Järjestetyssä kyselyssä asiakkaiden piti arvioida palvelutoimintamme kannalta tärkeitä tekijöitä, sekä sitä, että miten olimme näissä palvelutehtävissä onnistuneet. Tämän tutkimuksen mukaan asiakkaamme pitivät tärkeimpinä asioina veden laatua, veden toimitusvarmuutta, asiakaspalvelun tavoitettavuutta ja hyvää laatua sekä oikea-aikaista selkeää viestintää. Parhaiten olimme tutkimustulosten mukaan onnistuneet viestinnässä, sopimusten tekemisen helppoudessa, veden laadun ylläpitämisessä sekä vesimittareiden vaihtotyössä. Eniten kehitettävää meillä asiakkaidemme mielestä on hinnoittelussa, tiedottamisessa ja laskutuksen sisällön ymmärrettävyydessä (Innolink 2015)



Kuvio 7. Asiakastyytyväisyystutkimuksen tuloksia (Innolink 2015)

3.4 Kehityskeskustelut

Vihdin Vedessä on käyty kehityskeskustelut vuosittain esimiehen ja alaisen välillä. Kehityskeskusteluissa tarkastellaan edellisen kauden yhteisesti sovittujen tavoitteiden toteutumista, annetaan palautetta puolin ja toisin, sekä luodaan katsaus tuleviin haasteisiin. Talvella 2016 kehityskeskusteluissa minun sekä vesihuoltosihteereiden kanssa tulevan kauden tavoitteeksi sovittiin muun muassa seuraavia asioita:

- Yhteisenä pyrkimyksenämme oli tavoitella entistäkin sujuvampaa asiakaspalvelua sekä saavuttaa virheistä vapaa asiakaslaskutus
- Sovimme, että kehitämme yhdessä myyntilaskutusprosessejamme
- Kunnalta siirrettiin lokajäte-, liitostyö- ja laskutyölähetelaskutus Vihdin Veden hoidettavaksi. Yhteisesti sovittuna tavoitteena oli, että ne implementoitaisiin mahdollisimman kivuttomasti muihin asiakaspalveluprosesseihin.

Kehityskeskusteluissa tuli hyvin esille se seikka, että asiakashallintajärjestelmän kehittäminen koettiin yhdessä erittäin tärkeäksi asiaksi. Miten näitä edellä mainittujen tavoitteiden toteutumista sitten voitaisiin mitata?

- Asiakaspalvelun laadun mittaamiseksi meillä ei ole ollut käytössä muuta mittaria kuin asiakastyytyväisyystutkimukset vuosilta 2013 ja 2015. Kehittämistyön onnistumista asiakasnäkökulmasta katsottuna mitataan asiakaskyselyllä. Sen toteuttamistapa selvitettiin kohdassa 2.6.1 Asiakasvaikuttavuuden mittaaminen.
- Myyntilaskutusprosessien kehittämisen ja työlaskutuksen implementoinnin tulosten mittareiksi valitsin vesihuoltosihteereiden ja kirjanpitäjän haastattelut, sekä CBA-analyysin ja investointilaskelman takaisinmaksuaikamenetelmällä. Näistä CBA-analyysi ja investointilaskelma eivät tulleet vielä kehityskeskusteluissa esille.

3.5 Kehittämistarpeen määrittelyn lähtökohtia

Kehityskeskusteluiden ja eri tutkimusmenetelmän tuloksia analysoidessani, käsitykseni sai vahvistuksen organisaatiomme kehittämistarpeista. Koska kehittämisresurssit organisaatiossamme ovat hyvin rajalliset, tulee ne suunnata sinne, missä ajatellaan saatavan suurinta arvon nousua asiakkaillemme. Vesihuoltopalveluiden hinnoittelu ja laskujen ymmärrettävyys olivat asiakastyytyväisyyskyselyn mukaan ”ei niin hyvällä tasolla”. SWOT-analyysin mukaankin myyntilaskutusprosessi koettiin työlääksi. Näin ollen,

asiakaspalvelumme kehittäminen on hyvin perusteltua aloittaa asiakashallintajärjestelmän myyntilaskutusprosessista. Asiakasnäkökulmasta katsottuna palvelutuotteemme arvo määräytyy ajan ja hinnan funktiona. Palvelun tulee olla oikea-aikaista ja hinnaltaan sopivaa. Asiakkaat eivät ole valmiita maksamaan turhasta. Tuotannon-, palvelun- ja prosessinkehittämisessä huomio on kiinnitettävä kokonaisuuteen, koska osaoptimoinneissa piilee vaara. Yksittäisten palveluosiemme huonosti harkittu ja toteutettu tehostaminen voi olla Vihdin Veden kokonaisuuden kannalta jopa vahingollista. Olemassa olomme perusta on tuottamamme palvelu. Eli riittävä puhtaan juomaveden jakelu, kaikkien jätevesien poisjohtaminen ja sen puhdistaminen. Kaikki muu tekemisemme on tätä edellä mainittua tukevaa toimintaa, joko tarpeellista tai sitten vähemmän tarpeellista ellei peräti turhaa. (Huhtala - Pulkkinen 2009: 183-184.)

Alkuvuodesta 2015 päättyneiden koko Vihdin kunnan organisaatiota koskettavien YT-neuvotteluiden jälkeen, asiakaspalveluresurssiamme vähennettiin 25 % aikaisemmasta. Silti myyntilaskutuksessamme paperidokumenttien määrä jopa lisääntyi entisestään! Seurasin huolestuneena sivusta tätä valittua kehityssuuntaa. Keskusteltuani asiasta vesihuoltosihteereiden kanssa, olin vakuuttunut siitä, että tälle myyntilaskutusasialle oli tehtävä jotain.

Tietojärjestelmän kehittämishankkeeseen ryhtyminen ei ole aivan riskitön projekti, varsinkaan kun oma asiantuntemus tietotekniikasta yleiselläkin tasolla on aika vaatimaton. Vanhan sananlaskun mukaan ”*tie helvettiin on viitoitettu hyvillä aikomuksilla”.*

> Jo vuosikymmenten ajan olemme saaneet lukea mediasta uutisia epäonnistuneista tietojärjestelmähankkeista. Etenkin julkishallinnon epäonnistumiset ovat olleet tapetilla. Ne ovat kuitenkin vain jäävuoren huippu, sillä yritysten tietojärjestelmähankkeiden epäonnistumisista kerrotaan vähemmän. Ja jos tällainen epäonnistuminen pääsee julkisuuteen tai esimerkiksi vuosikertomukseen, voi syystä olettaa epäonnistumisen olleen valtava. (Myllymäki&Hinkka&Dahlberg&Uimonen 2011: 1.)

Onnistuminen tietojärjestelmän kehittämisprojektissa tarkoittaa sitä, että projekti valmistuu aikataulussa eikä ylitä merkittävästi budjetoituja kustannuksia. Epäonnistuneena tietojärjestelmän kehittämisprojektia voidaan pitää silloin kun projekti keskeytetään tai tuloksia ei oteta käyttöön. Koska tietojärjestelmien onnistumista tai epäonnistumista ei ole helppoa määritellä pelkästään joko tai mallin mukaan, niin on olemassa myös kolmas vaihtoehto, kehittämisprojekti on vakavissa vaikeuksissa. Tällöin tietojärjestelmän kehittämisprojekti on valmistunut ja tuloksetkin on otettu käyttöön, mutta rahaa kului huomattavasti ajateltua enemmän. On myös saattanut käydä niin, että kaikkia

niitä ominaisuuksia joita ajateltiin saatavan, ei sitten saatukaan. (Myllymäki ym. 2011: 7.)

Jotta me emme epäonnistuisi tässä kehittämishankkeessamme, pyrimme varmistamaan muutaman asian. Alla olevan muistilistan lähteenä käytin edellisessä kappaleessa viitattua teosta, Miksi tietojärjestelmäprojekti epäonnistuu.

- Projektin takana on aito liiketoimintatarve. Vaihtoehtoina ovat nykyjärjestelmän kehittäminen tai kokonaan uusi asiakashallintajärjestelmä.
- Kehittämisprojektilla on Vihdin Veden johtokunnan tuki. Työpaikkaohjaajana opinnäytetyössäni toimii vs. kunnanjohtaja Hannu Nummela. Hannu Nummela oli myös johtokunnan jäsen elokuuhun 2016 asti.
- Omasta organisaatiosta ei ole saatavissa tarpeeksi projektiin substanssiosaamista. Otamme projektin määrittelyvaiheeseen mukaan henkilöitä Kuntien Tierasta, joka vastaa Vihdin Veden ja kunnan tietohallinnosta sekä Kunnan Taitoa Oy:sta, joka vastaa Vihdin Veden ja kunnan taloushallinnosta ja kirjanpidosta.
- Laadimme projektiaikataulun. Resursoimme kehittämisprojektin jakamalla vastuun ja tehtävät riittävän yksityiskohtaisesti, jotta jokainen jota projekti koskee, tietää tehtävänsä. Vihdin Vedestä tähän työhön osallistuu minun lisäkseni Reija Blom ja Terja Turunen.
- Toimin itse projektipäällikkönä. En kiirehdi, enkä säästä resurssia kehittämistarpeen määrittely- tai toteuttamisvaiheessa.
- Teen tai teetän nykyisestä asiakashallintajärjestelmästä prosessikuvauksen.

4 Teoreettinen viitekehys

Kehittämistehtävän aiheen valittuani ryhdyin etsimään tähän työhön sopivaa viitekehystä. Teoreettinen viitekehys on tietoperusta, joka pohjautuu aikaisemmin kehitettyyn malliin ja jota hyödynnetään tutkimusongelmassa (Koskenoja 2015). Luin kirjoja, etsin internetistä sopivia prosessin kehittämisteorioita sekä listasin niistä muutamia tähän tutkimusraporttiini.

4.1 Asiakaspalvelu

Kehittämistehtäväni peruslähtökohta on asiakaspalvelun parantaminen. Miksi palvelua pitää parantaa? Palvelujensa kehittämisellä yritykset tavoittelevat kilpailuetua muihin samoilla markkinoilla toimiviin yrityksiin nähden. Onnistuakseen hankkimaan kilpailuetua yrityksen tulee olla innovatiivinen, kustannustehokas ja asiakaslähtöinen. Palvelun kehittämisen haasteita ovat muun muassa kysynnän vaihteluun ja laadunhallintaan liittyvät asiat. Myös yrityksen henkilökuntamäärän kasvu ja asiakaspiirin laajentuminen saattavat johtaa toiminnan tehottomuuteen ja sitä kautta liiketoiminnasta tulee kannattamatonta. (Jaakkola&Orava&Varjonen 2009: 1 ja 3.)

Meillä ei ole samoista markkinoista kilpailevia yrityksiä. Toimintamme on alueellista, se on hyvin pitkälle jo rakennettuun infraan sidoksissa. Me tuotamme palvelua, jonka voidaan katsoa olevan monopoliasemassa. Tarvitseeko meidän sitten parantaa palveluamme? Kyllä tarvitsee. Vesihuoltolaki määrittelee kuntien velvollisuudesta järjestää vesihuoltopalveluja ja osittain myös sen hinnoittelusta. (Vesihuoltolaki 119/2001; laki vesihuoltolain muuttamisesta 681/2014, 5§, 7§, 18§ ja 19§). Vaikka vesilaitokset itse eivät varsinaisesti kilpaile keskenään asiakkaista, niin eri kunnat kilpailevat keskenään. Kunnat hakevat kilpailuetuja naapureihinsa nähden. Ne pyrkivät houkuttelemaan hyviä veronmaksajia muuttamaan omaan kuntaansa asumaan. Kunnan kilpailuetuna naapureihinsa nähden voi olla esimerkiksi vesihuoltopalveluiden korkea laatu sekä naapureitaan alhaisempi vesihuoltopalveluiden hinta.

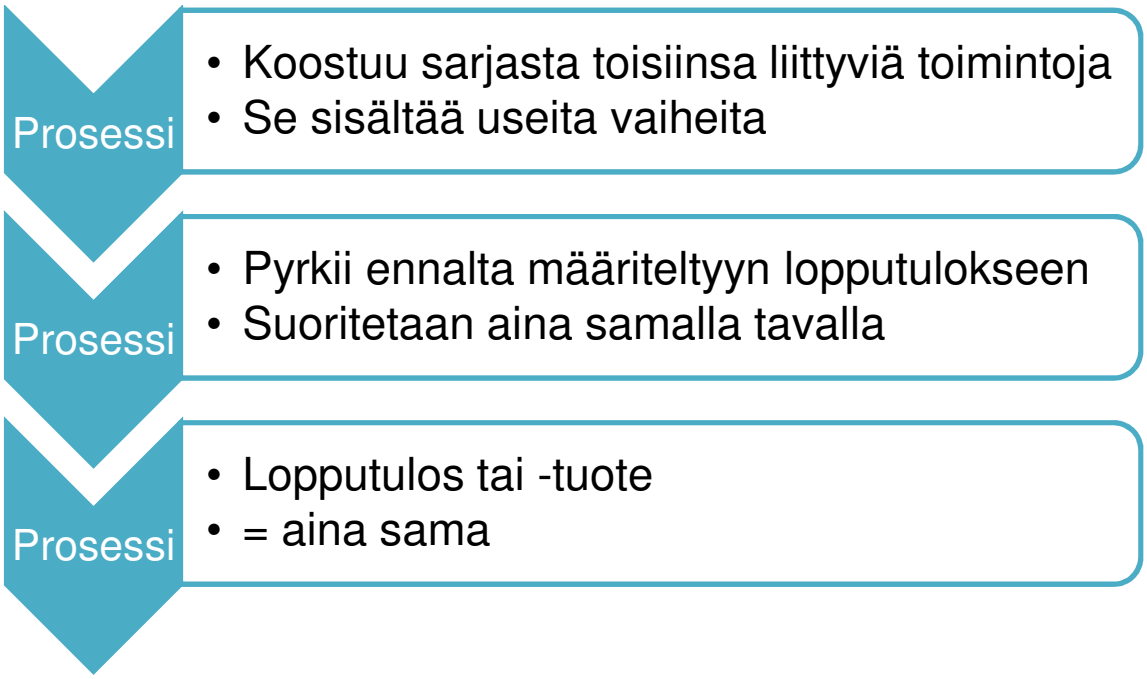
Mitä palveluja me asiakkaillemme tarjoamme? Peruspalvelujamme ovat tällä hetkellä puhtaan juomaveden tuotanto ja sen jakelu asiakkaille. Palveluumme kuuluu myös jätevesien poisjohtaminen sekä sen puhdistaminen. Meidän palvelukonseptissa asiakas on mukana palveluprosessissa. Samalla kun asiakkaamme käyttävät palveluam-

me, he myös omalta osaltaan ottavat osaa sen tuottamiseen. Erinomainen esimerkki tästä mallista on meidän myyntilaskun muodostamisprosessi. Tämä toimintamalli on hyvin tyypillistä palveluprosesseissa. (Jaakkola ym. 2009: 15.)

Kuvio 8. Palveluprosessi kokonaisuutena (Jaakkola ym. 2009: 15).

4.2 Prosessi

Mikä on prosessi? Kirjallisuudesta löytyy useita määritelmiä prosessille. Yhden määritelmän mukaan prosessi on systemaattinen sarja toisiinsa liittyviä toimintoja.



Kuvio 9. Prosessin määritelmä (Korhonen-Rajala: 56.)

Viltrain Oy:n Ahti Saari määritteli syyskuussa 2016 hankintatoimi -koulutusohjelman strategialuennolla prosessin joukoksi vaiheita, joilla aikaan saadaan arvokkaita tuloksia. Nämä prosessin eri vaiheet vaativat onnistuakseen johtajuutta ja saavutetut arvokkaat tulokset tuovat sitten lisäarvoa asiakkaille sekä muille sidosryhmille. (Saari 2015.)

Organisaation ja prosessien kehittämisen menetelmät –opintojaksolla opettajana toiminut Hanna Erkko määritteli prosessin toimintojen ketjuksi asiakkaalta asiakkaalle, joka tuottaa lisäarvoa asiakkaille. Tämän lisäarvon tuottamiseen yritys käyttää resurssejaan. Erkon mukaan prosessi on kokonaisuus, jolla on asiakas ja omistaja. Edellä mainitussa kokonaisuudessa on myös alku, loppu ja tavoite sekä sitä halutaan johtaa ja kehittää. Edelleen Erkon mukaan prosessin johtamisen ja kehittämisen onnistuminen edellyttää sitä, että prosessi on kuvattu. (Erkko 2015.)

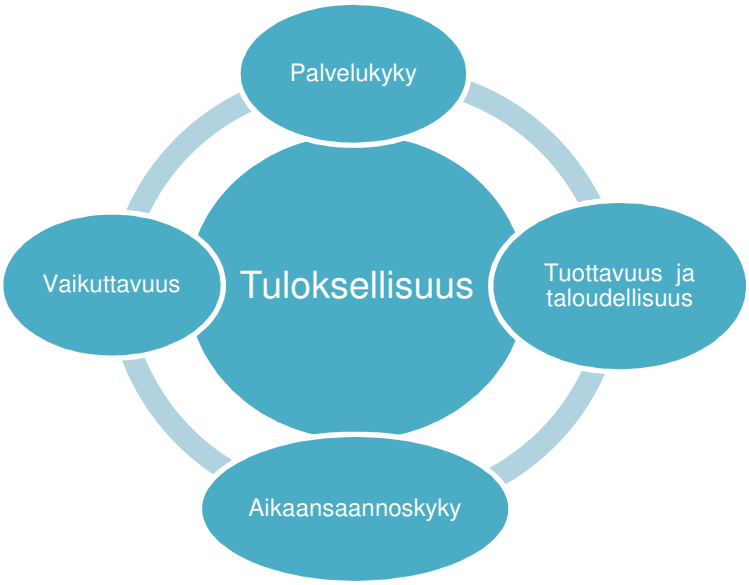
Prosessilähtöisessä ajattelutavassa organisaation kehittäminen tulee kohdistaa palveluprosessin kokonaistoimivuuteen. Organisaation suorituskyky on suoraan verrannollinen prosessien toimivuuteen. Hanna Erkon syksyllä luennoilla näyttämä taulukko nro 1 auttaa ymmärtämään prosessilähtöisen ajattelutavan etuja. Prosessien johtaminen toimintojen johtamisen sijaista parantaa kokonaisuuksien huomioimista. Eri osatoimintojen yhteensovittaminen helpottuu, samalla näiden yksittäisten, eri osastojen tai työyksiköiden osaoptimointien merkitys vähenee. (Kamnsky 2015: 125.) Toimintojen johtamisessa työnjako ja kehittäminen perustuivat organisaation eri työyksiköihin ja niiden tehtäviin.

Taulukko 1. Prosessilähtöisen ja toimintakeskeisen ajattelutavan eroja (Laadunhallinta 2016).

Organisaatiokeskeinen ajattelutapa	Prosessikeskeinen ajattelutapa
Ongelma ihmisten asenteissa	Ongelma (työ)prosesseissa
Arvioidaan työntekijöitä	Arvioidaan prosessin sujuvuutta
Löytyy parempia työntekijöitä	Prosessia voi parantaa
Teen omat työni	Hoidetaan työt yhdessä
Osaan oman työni	Ymmärrän osuuteni prosessissa
Korostetaan yksilösuoritusta	Koko tiimillä vastuu työstä
Valvotaan työntekijöitä	Kehitetään osaamista
Kuka teki virheen?	Mikä teki virheen mahdolliseksi?
Korjataan virheitä	Poistetaan virhelähteet
Asiantuntijat määräävät laadun	Asiakas määrää laadun

4.3 Asiakaspalvelun tuloksellisuus

Asiakaspalvelutehokkuus tarkoittaa sitä, että ei tuhlata käytettävissä olevia resursseja, eikä aiheuteta tarpeetonta kitkaa eri sidosryhmien kesken (Kamensky 2015: 16). Tutkimukseni tarkoituksena on kehittää Vihdin Veden myyntilaskutusta. Kokonaisvaltainen henkilöstölähtöinen tuottavuuden kehittäminen luo lisäarvoa johdolle, henkilöstölle ja asiakkaille. Kun henkilöstö huomaa, että jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa omaan ja kaverin työn tekemiseen, niin silloin työntekijöiden työmotivaatio kasvaa. Tämä parantaa tuloksellisuutta, sitouttaa ihmisiä paremmin työpaikkaansa ja kohottaa työhyvinvointia. Sanonta ”learning by doing” eli työ tekijäänsä neuvoo, on edelleen totta. Tätä käsitettä on hyvä hieman laajentaa. ”Tehdään ja opitaan toisilta, otetaan jatkuva kehittäminen osaksi omaa arkityötä”. Tämän kehitysprojektin onnistuneena lopputuloksena voin nähdä sen, että vesihuoltosihteerimme pystyvät palvelemaan asiakkaitamme entistäkin paremmin, toiminta on tuloksellisempaa. (Sitra 2014: 21 ja 22.)



Kuvio 10. Tuloksellisuuden osatekijät (Sitra 2014: 14)

Tuloksellisuuden osatekijöiden selitykset (Sitra 2014: 14):

- **Vaikuttavuudella** tarkoitetaan sitä muutosta, joka palvelulla saadaan aikaan asiakkaissa.
- **Aikaansaannoskyky** tarkoittaa henkilöstön osaamista, innovatiivisuutta, työmotivaatiota ja työkykyä

- **Tuottavuus ja taloudellisuus** merkitsevät käytettävissä olevien resurssien hyödyntämistä mahdollisimman suuren palvelutuotannon aikaansaamiseksi
- **Palvelukyky** kuvaa asiakaspalvelun toimivuudelle ja laadulle asetettujen tavoitteiden toteutumisen astetta

Asiakaspalvelun resursseja ovat henkilöstö ja heidän käytettävissään olevat työkalut. Henkilöstöresurssin tehokas hyödyntäminen edellyttää muuan muassa sitä, että johdolla ja työntekijöillä on yhteinen päämäärä. Tavoitteista ja toiminnan raameista sovitaan yhdessä (Sitra 2014: 12). Työpaikalle luodaan sellainen ilmapiiri, jossa jokainen haluaa tehdä parhaansa ja annetaan sille merkitys. Tähän nykyistä parempaan työskentelyilmapiiriin voidaan päästä, kun auktoriteettiajattelusta siirrytään vertaisajatteluun. Kun aidosti yhdessä työskennellään asetetut tavoitteet kirkkaana mielessä, tulee onnistumisista tai epäonnistumisistakin kollektiivinen kokemus. Työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa heitä koskeviin asioihin lisää motivaatiota ja sitouttaa heitä työyhteisöön. Tässä vertaisajattelussa, jota myös valmentavaksi johtajuudeksi voidaan kutsua, esimies luopuu osasta vallastaan. On kuitenkin hyvä muistaa ”*Mitä enemmän annat, sitä enemmän saat”.* (Lundberg - Berggren 2013: 27-28.)

> Valmentava johtaminen perustuu ajatukseen, että työntekijä on työtehtävänsä paras asiantuntija ja että esimiehen rooli on tukea ja ohjata tätä asiantuntijuutta. (Sitra 2014: 18.)

Dr. W Edwards Demingin kerrotaan sanoneen:

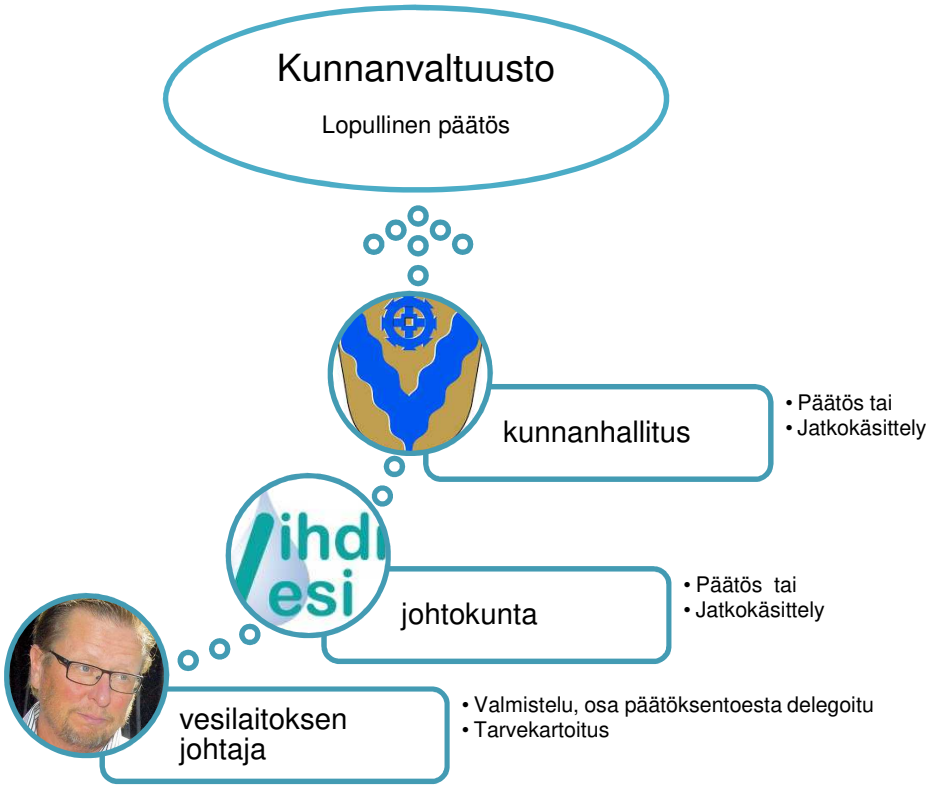
> Esimerkki optimoidusta järjestelmästä on hyvä orkesteri. Muusikoiden tehtävä ei ole soittaa yhtäaikaisia sooloja ja kilpailla ja kilpailla siitä, kenet asiakas kuulee parhaiten. Heidän tehtävänsä on tukea toisiaan. Menestyvän orkesterin yksittäisten muusikoiden ei tarvitse olla maansa parhaita. (Torkkola 2015: 100.)

Asiakaspalveluryhmämme esimiehenä minun tulee tarjota apua tiimin jäsenille eteen tulevien haasteiden ratkaisemisessa. Minun tulee olla vuorovaikutuksessa heidän kanssaan kuunnellen, havaiten ja yhdessä asioita selvitellen. Vuorovaikutteisessa johtamisessa esimies on käyttövoima, joka pitää koneen osat liikkeessä, innostaa ja pitää työntekijät tyytyväisinä – ei höyryveturi, joka kiskoo muita mukanaan (Lundberg - Berggren 2013: 40).

Asiakaspalveluhenkilöstön käytössä olevista työkaluista merkittävin on Vesikanta Plus-ohjelma. Ensimmäisenä Vesikanta Plussasta tulee mieleen, että onko jo yli 10 vuotta vanha ohjelmisto tämän päivän vaatimusten tasolla? Esimerkiksi asiakkaidemme ilmoittamien vesimittarilukemien käsittely vie vesihuoltosihteereiltä paljon aikaa. Tietojen manuaalinen käsittelyprosessi on virheherkkä. Teknologian kehitys mahdollistaa kehit-

tyneimpien prosessien käyttöönoton. Toisena lähestymistapana ongelmani ratkaisuun voisi olla asiakastietojärjestelmän käytettävyyden ja luotettavuuden lisääminen. Nykyinen laskutusprosessimme on kuvattu kohdassa 5.1. Meidän tulee hakea keinoja, joilla saisimme asiakkaamme motivoitua ilmoittamaan vesimittarilukemiaan entistäkin enemmän Kulutus-Webbin kautta.

Nykypäivänä myös julkisen sektorin organisaatioiden tulee olla muutosvalmiita sekä hakea jopa radikaaleinakin pidettäviä ratkaisuja toimintansa tehostamiseen. Meidän organisaatiossa johtajuus on hyvin moniportaista ja päätösten teko joskus huonosti ennustettavissa. Tämä saattaa olla osaltaan silloin tällöin kehittämisen pullonkaulana.



Kuvio 11. Vihdin Veden päätöksentekomatriisi

Päätöksentekoprosessi on pahimmillaan neljäportainen tarvekartoituksesta lopulliseen päätöksen tekoon. Tätä toimintamallia ei voi kokonaan korvata joustavammalla mallilla. Toimintasääntöihin on kuitenkin tehty muutoksia, jotka mahdollistavat esimerkiksi tämän tutkimushankkeeni mukaisen kehittämistyön joustavan läpiviemisen. Virka- ja esimiehenä minä haen tasapainoa kokemuksen ja innovatiivisuuden, nopeuden ja pohdiskelevuuden, vapauden ja kurin sekä järjestyksen ja epäjärjestyksen välillä. Tämän kehittämistyön yksi tavoite on löytää tapa tehdä työtä, jolla vesihuoltosihteerit saa-

vat paremman mahdollisuuden hallita omia työtehtäviään (Lundberg – Berggren 2013). Tavoitteenani on saada aikaan myönteinen kehitys. Meidän tulee olla edelläkävijöitä. Haluan aikaan saada muutoksen työyhteisössämme, Vihdin kunnassa sekä koko vesihuoltoalalla tekemällä asioita toisin kuin aikaisemmin. Panostamalla työntekijöihin on lupa odottaa, että työntekijätkin satsaavat työhönsä.

> Peter Duckerin mukaan vain kolme asiaa sujuu organisaatiossa luonnostaan: konflikti, sekaannus ja alisuoritus. Kaikki muu vaatii johtamista. (Torkkola 2015: 22.)

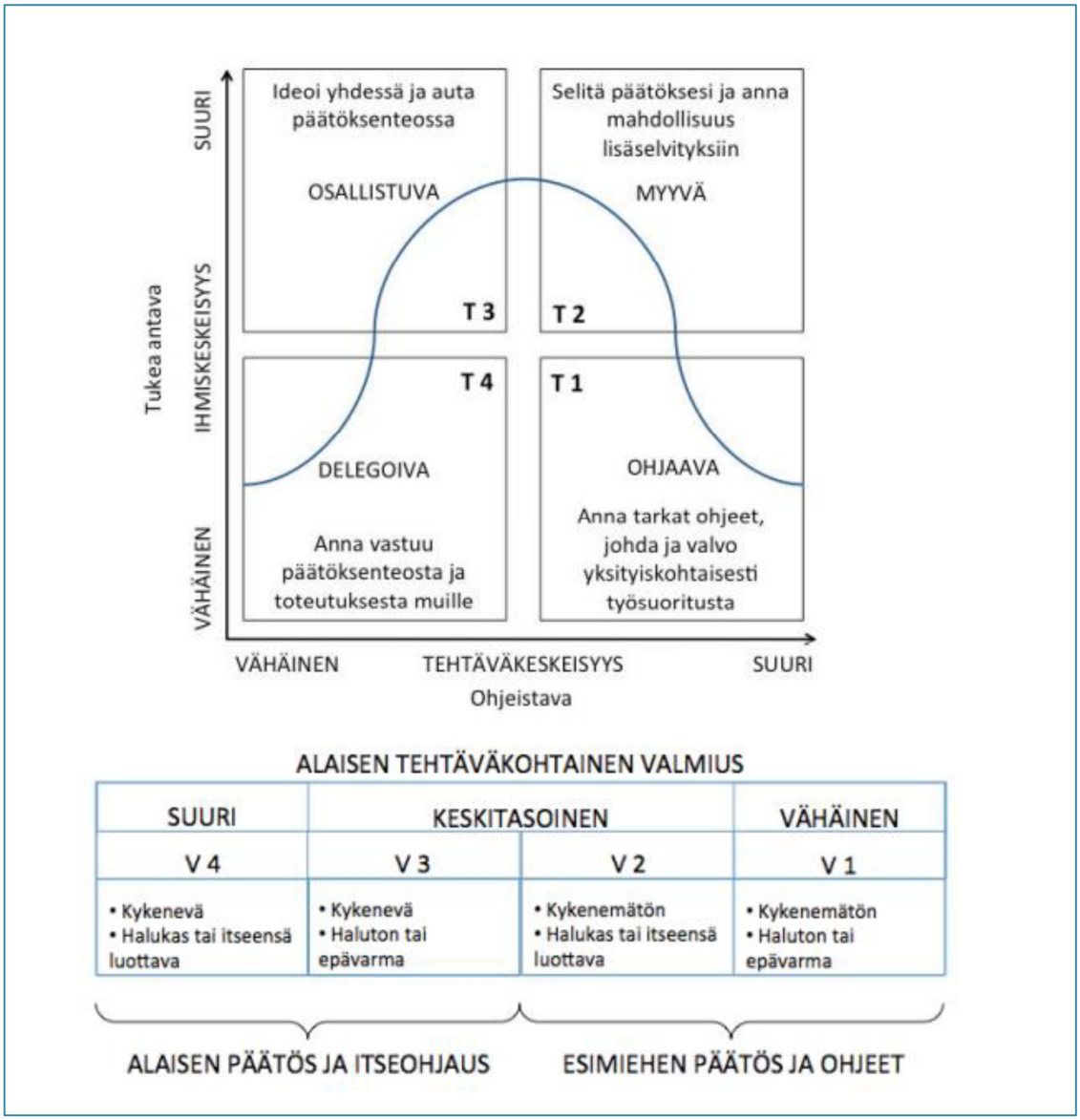
> On olemassa entropia-niminen käsite, fysikaalinen luonnonlaki. Jos sotket kasan lehtiä etkä tee niille mitään, niin ei ne itsekseen kasaannu siistiksi kasaksi vaan päinvastoin epäjärjestys vain kasvaa. Tämä entropian laki pätee kyllä organisaatioissakin, että jos et tee mitään niin se johtaa hajaannukseen, sekaannukseen ja epämääräisyyden lisääntymiseen. Jos vedät sieltä ihan ääripäähän eli yrität kaiken yliorganisoida, niin ei sekään toimi. Se on aina siinä jossain välissä (Heikkilä 2015)

4.4 Hersey ja Blanchardin tilannejohtamismalli

Sellainen johtamistyyli, jossa johtajalla on korkea tehtävä- ja ihmiskeskeisyys, on Hersey ja Blanchardin tilannejohtamismallin mukaan kaikkein tehokkain johtamistyyli. Kieltämättä tämä teoria alkaa olla jo vähän vanha. Johtamiskäsitykset ja –teoriat ovat viidessäkymmenessä vuodessa muuttuneet aika radikaalisti. Tässä toimintamallissa sekä asioiden että ihmisten johtaminen yhdistyy toisiaan täydentäviksi johtamistoiminnoiksi. Alun perin tässä vuonna 1967 lanseeratussa johtamismallissa korostetaan tilanneosaamista, kyvykkyyttä soveltaa ammatillista osaamista tilanteen edellyttämällä tavalla. Tilannejohtamismallin mukaan sekä johtajan henkilökohtaisilla ominaisuuksilla, että tilannetekijöillä on merkitystä. Johtajan odotetaan toimivan eri tilanteissa eri tavalla, sekä muuttavan käyttäytymistään suhteessa alaisiinsa, tilanteen vaatimusten mukaisesti. Tässä mallissa tilanteella tarkoitetaan alaisten kypsyystasoa, mitä kypsempi alainen, sitä vähemmän ohjausta hän tarvitsee. Tilannejohtamismalli sopii projekteihin. Projekteissa ollaan usein tiiviissä vuorovaikutussuhteessa toimintaympäristön kanssa. Sopiiko tämä Hersey ja Blanchardin tilannejohtamismalli sitten miten hyvin tähän kehittämisprojektiin? (Hersey - Blachard 1990: 175-181 ja 253-258.)

Vihdin Veden asiakastietojärjestelmän kehittämisprojekti on niin sanotusti kahden kauppa kolmen ihmisen kesken, minun ja vesihuoltosihteereiden. Valintojemme vaikutukset ulottuvat merkittävästi laajemmalle sidosryhmälle. Välitöntä vaikutusta valinnoillamme on Kunnan Taitoa Oy:n kirjanpitäjille ja tietenkin asiakkaillemme. Tilannejohta-

misteorian mukaisesti asetin itseni kuvioon numero 12. Näen itseni lohkossa T3 tai T4. Mihin ryhmään minä sijoittaisin vesihuoltosihteerit? Minulla on mielessä selkeä kuva sekä Terjan että Reijan tehtäväkohtaisesta valmiudesta. Jääköön se kuitenkin tämän toimintatutkimuksen lukijoille salaisuudeksi yksityisyyden suojaan vedoten.



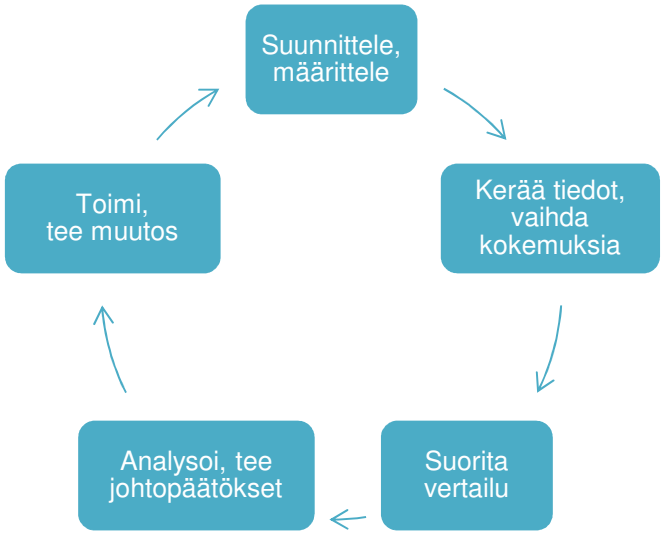
Kuvio 12. Tilannejohtamismalli (Hersey&Blanchard&Johnson 2013: 201).

Minä en valitse tätä tilannejohtamismallia kehittämistyön teoriapohjaksi. Teorian mukaan Paul Hersey ja Kenneth H. Blanchardin kehittämä tilannejohtamismalli sopii erinomaisesti projekteihin. Tämän tyyliseen projektiin, joka on selkeä prosessin kehittämistehtävä, se ei kuitenkaan ole hyvä vaihtoehto. Perusteluina muun muassa se, että kehittämistarve ei ole lähtenyt siitä, että ongelma olisi johtamisessa. Voi olla niin, että

ongelmia on johtamisessakin, mutta varsinaisesti kehittämisprojektin käynnistävänä voimana olivat haasteet itse myyntilaskutusprosessissa.

4.5 Benchmarking

Benchmarking tarkoittaa sitä, että omaa toimintaa verrataan parhaaseen vastaavaan käytäntöön. Hyviltä esikuvilta opittua pyritään soveltamaan omaan toimintaan. Benchmarking on alun perin kehitetty Kiinassa. Ensimmäinen markkinatalous-yritys joka sitä tiettävästi hyödynsi, on Rank Xerox (Lipponen 1993:). Nykyisin benchmarking on yleisesti käytetty laatujärjestelmän osa. Sen perusidea on toisilta oppiminen ja sen avulla pyritään kehittämään yrityksen toimintaa ja prosessia. Oppia voidaan hakea sekä oman alan että ihan toisen toimialan yrityksiltä. Vesilaitosyhdistys (VVY) on suomalainen vuonna 1956 perustettu vesihuoltolaitosten toimialajärjestö. VVY on kerännyt suomalaisilta vesihuoltolaitoksilta toiminnan keskeisiä tunnuslukuja. Se tarjoaa jäsenille webpohjaisen vertailujärjestelmän jonka avulla vesihuoltolaitokset voivat seurata oman toimintansa kehittymistä. (VVY 2015.)



Kuvio 13. Benchmarking kehä (VVY 2015).

Minä en valitse tätä benchmarking -menetelmääkään kehittämistyöni teoriapohjaksi. Vesikanta Plus, tai sen edeltäjä Vesikanta, on sellainen laskutusohjelma, että lähes jokainen suomalainen vesihuoltolaitos tekee laskutuksensa näillä edellä mainituilla ohjelmistoilla. Ohjelmiston ongelmat tai paremminkin haasteet ovat lähes kaikilla kollegoil-

la samat. Muita laskutusohjelmistoja on tietojeni mukaan vesihuoltolaitoksilla toistaiseksi käytössä erittäin vähän, vain yksittäiskappaleita.

4.6 Osittainen ulkoistaminen

Ulkoistamalla laskutusta osittain, vesihuoltosihteereiden resurssia voitaisiin siirtää viestintään ja muuhun merkitykselliseen, lisäarvoa tuovaan asiakaspalvelutyöhön. Teknologian kehittyminen on tuonut vesimittarimarkkinoillekin uusia tuotteita. Markkinoilla on vesimittareita, joissa on etäluentamahdollisuus. Asiakkaamme eivät enää jatkossa ilmoittaisi itse vesimittarilukemiaan, vaan etäluettava mittari lähettäisi tiedon suoraan asiakastietojärjestelmään. Tästä hyötyy niin asiakas kuin vesilaitos.

> Ulkoistaminen liitetään yleensä suuriin muutoksiin. Ulkoistamista tapahtuu kuitenkin myös tilanteissa jossa toimittaja vähitellen sisällyttää omiin prosesseihin yhä enemmän tehtäviä, jotka asiakas on ennen tehnyt itse. Vähittäistä ulkoistamista tapahtuu usein myös siten, että toimittaja tarjoaa asiakkaalle yhä pidemmälle menevää palvelua (Iloranta - Pajunen-Muhonen 2015: 169)

Asiakkaamme ovat perinteisesti itse ilmoittaneet vesimittarilukemansa vesihuoltosihteereillemme. Ilmoitusten vastaanotto muun muassa puhelimitse on aikaa vievää ja siinä saattaa tulla virheitä. Ohjeistuksesta huolimatta asiakas ei välttämättä ymmärrä vesimittarin lukemien merkitystä. Punaisella pohjalla olevat lukemat tarkoittavat litroja ja mustalla pohjalla olevat lukemat kuutioita. Kulutukseen perustuvan asiakaslaskutuksen perusteena on veden hinta per kuutio. Nyt asiakkaiden tulee ilmoittaa vesimittarilukemat säännöllisesti. Historiatietojen valossa vesimittarilukemat ilmoitetaan pääsääntöisesti oikein. Kuitenkin 10 % asiakkaistamme jättää vesimittarilukemansa ilmoittamatta ja prosentin verran asiakkaistamme ilmoittaa väärin lukemansa. Pientä osaa asiakkaistamme joudutaan useita kertoja kehottamaan ilmoittamaan vesimittarilukemansa, ennen kuin ne ovat tiedostoissamme, tiivistävät Vihdin Veden vesihuoltosihteerit (Blom – Turunen 2015). Ottamalla etäluettavat vesimittarit käyttöön, tämä niin sanottu vesimittarilukemien ilmoitusrumba jää historiaan.

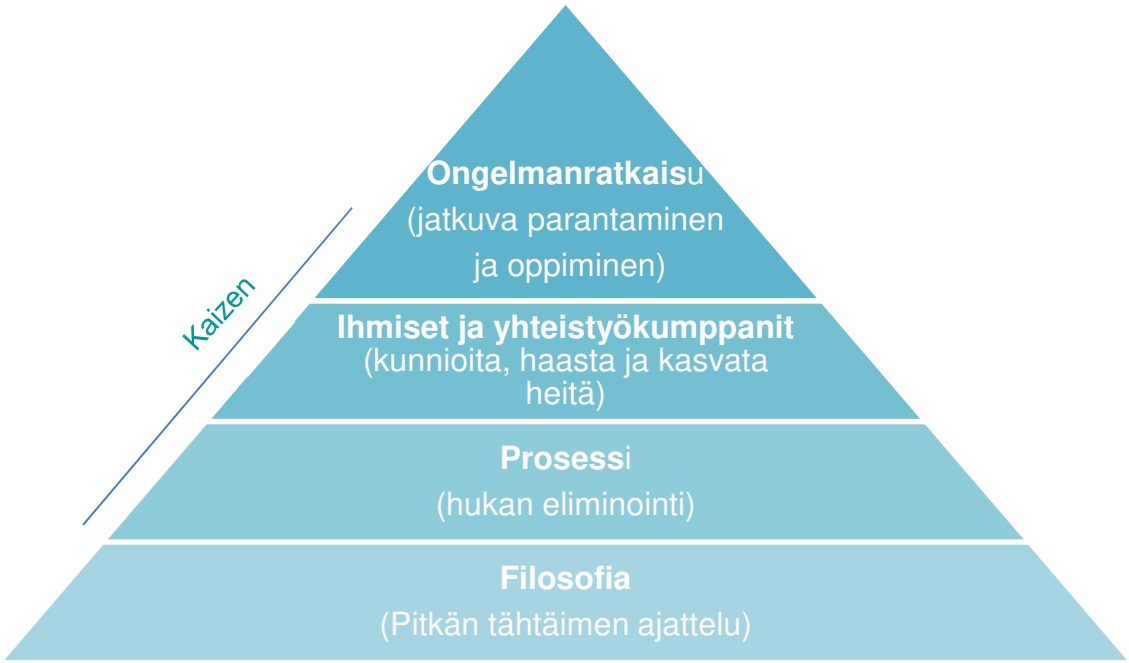
Pitkälle digitalisoitu vesihuoltolaitos on vielä käynnissä olevan kehitystyön tulos joskus tuonnempana. Digitalisoinnin avulla voidaan työkustannuksia säästämällä luoda kattava yleiskuva vesihuoltoverkoston kunnosta, vedenottamolta asiakkaalle ja sieltä takaisin jätevedenpuhdistamolle. Etäluettavilla vesimittareilla voidaan syventää asiakassuhteita, optimoida vesihuoltolaitoksen toimintoja sekä tehostaa laadunhallintaa, tuottavuutta ja infrastruktuurin hallintaa (Kamstrup 2014: 2). Vaihtamalla perinteiset vesimit-

tarit etäluettaviin malleihin, jakelualueen kulutuksen seuranta helpottuu. Tämä osaltaan edesauttaa vuotovesien hallintaa (Kamstrup 2014: 4). Toinen hyvinkin merkittävä seikka vuotovesien hallinnassa on verkostopaine. Optimaalinen vesijohdon paine kuormittaa putkia vähemmän, jolloin putkirikkojen korjaustarve pienenee. Verkoston paineen alentaminen 10 % vähentää vuotoveden määrää 10-20%. (Kamstrup 2014: 6). Markkinoiden johtava etäluettavien vesimittareiden maahantuoja teki helmikuussa 2016 Vihdin Vedelle tarjouksen. Tarjous piti sisällään tarvittavien tarvikkeiden toimittamisen perinteisten vesimittareiden vaihdosta etäluettaviin mittareihin, tietoliikenteen hoitamiseen vaadittavat lisenssimaksut, ohjelmistot, käytönopastukset ja koulutuksen. Lisäksi arvioimme oman työn osuuden varsinaisessa mittarin vaihtotyössä. Vesihuoltoasentajatyöpari vaihtaa 6-8 vesimittaria päivässä, kertoi asentaja Hannu Viitala (Viitala 2016). Tarjouksen loppusumma ja 3500 mittarin vaihtaminen maksaisi yhteensä yli 700 000 € ALV 0 %.

Oman työn osittainen ulkoistaminen siten, että asiakkaiden vesimittarin lukeminen automatisoitaisiin, ei myöskään ole se tapa jolla asiakaspalvelumme tuloksellisuutta merkittävästi lisätään. Perusteluina tämän mallin hylkäämiselle on, että investointipanostuksen takaisinmaksuaika ei ole riittävän lyhyt. Meidän kenttätutkimuksen alustavien tulosten mukaan mittatarkkuus käyttämissämme kiertomäntämittareissa, varsinkin pienillä virtaamilla, on parempi kuin markkinoilla olevien etäluettavien mittareiden mittatarkkuus. Kokonaistaloudellisesti edullisempaa on jättää etäluettavat mittarit vielä maahantuojan varastoon. Milloin tilanne sitten muuttuu? Hankintatoimen ohjaus ja kehittäminen opintojaksoon liittyvällä Saksan matkalla, ryhmämme pitivät esitykset Dresdenin ammattikorkeakoulun opiskelijoille. Esityksen jälkeen keskusteluissa läsnäolijat olivat pitkälle yhtä mieltä siitä, että kaikki mikä voidaan digitalisoida, niin se digitalisoidaan. Tämä tapahtuu ennemmin tai myöhemmin. Tässä meidän tapauksessa se tapahtuu myöhemmin.

4.7 Lean ajattelu

Lean ajattelu on peräisin japanilaisesta autoteollisuudesta. Se tarkoittaa prosessin tai prosessinosan läpivietävän ajan lyhentämistä, jatkuvaa parantamista ja muuttamista ennustettavaksi. Meidän asiakaspalvelutyöhön tämä malli istuu erinomaisesti. Asiakkaat ovat mielissään nopeasta palvelusta ja virheettömästä laskustaan (Torkkola 2015: 11). Japanilaiset Lean ajattelun kehittäjät nimesivät jatkuvan parantamisen filosofian kaizeniksi. Kaizenin mukaan ”yksittäisten ihmisten tekemiä konkreettisia parannuksia tärkeämpää on se, että jatkuva parantaminen luo jatkuvan oppimisen ilmapiirin ja ympäristön, joka ei ainoastaan hyväksy muutoksia vaan myös omaksuu niitä” (Liker 2011: johdanto)



Kuvio 14. Toyota tavan neljän periaateluokan malli (Liker 2011: 6).

Pyramidin alimmainen laatikko on kaiken perusta. Päätöksiä tehdään pitkäntähtäimen periodilla. Päätöksiä on joskus tehtävä jopa lyhyen tähtäimen taloudellisten tavoitteiden kustannuksella. Tämä haastaa organisaation ja omistajat, niin sanotut pikavoitot on syytä tässä vaiheessa unohtaa (Liker 2011: 71). Meidän myyntilaskutusprosessin kehittäminen tulee todennäköisesti kuormittamaan johtajaa sekä muuta asiakaspalveluhenkilökuntaamme enemmän lähitulevaisuudessa, kenties maksamaankin.

> Menestyksen tärkeimmät tekijät ovat kärsivällisyys, keskittyminen pitkän tähtäimen tuloksiin lyhyen tähtäimen tulosten sijasta, panostamaan ihmisiin, tuotteeseen ja tehtaaseen sekä loputon sitoutuminen laatuun (Liker 2011: 71)

Filosofiaperustuksen päälle rakennetaan prosessi. Toyotan tavassa on esitetty kahdeksan seuraavaa erilaista lisäarvoa tuottamatonta hukkaa (Liker 2011: 28-29).:

1. Ylituotanto
2. Odottelu
3. Tarpeeton kuljettelu
4. Ylikäsittely tai virheellinen käsittely
5. Tarpeettomat varastot
6. Tarpeeton liikkuminen
7. Viat
8. Työntekijän luovuuden käyttämättä jättäminen

Näistä kahdeksasta hukkatyypistä meidän nykyisessä myyntilaskutusprosessissamme on helposti tunnistettavissa kehittämistarpeita ainakin kohtiin 2, 3, 6, 7 ja 8. Jotta myyntilaskutusprosessin kehittäminen onnistuu, on meidän kaikkien, minun ja vesihuoltosihteereiden, sitouduttava hankkeeseen. Oman organisaation lisäksi on myös alihankkijamme sitouduttava hankkeeseen, eli Kunnan Taitoa Oy:n.

Pyramidin huipulla on ongelmanratkaisu. Kaizenin avulla, menemällä itse kehittämistyön ytimeen, yhdessä henkilökunnan ja alihankkijan kanssa tutkimme eri vaihtoehtoja myyntilaskutusprosessin kehittämiseksi. Vaihtoehtojamme ovat:

- Myyntilaskutusprosessin kehittäminen. Lean ajattelussa prosessin kehittämistoimet ovat joko ilmaisia tai hyvin halpoja.
- Korvataan nykyinen asiakashallintajärjestelmä jollain toisella, nykyistä kehittyneemmällä versiolla.

Toyotan tapa ratkaista ongelmia on, että päätökset tehdään yhteisymmärryksessä kaikkia vaihtoehtoja perusteellisesti harkiten. Keskeinen asia on meidän kaikkien kyky innovoida. Innovaatio voi olla pieni muutos työpaikalla tai kokonainen toimintatavan muutos. Lean menettelyssä ei saa sortua itsetyytyväisyyteen, on herkeämättä seurattava markkinoiden trendejä ja toisten kehittämiä hyviä käytäntöjä. Lean menettelyssä useimmiten kehittämistyö on sitä, että puretaan prosessin sisällä olevia lisäarvoa tuot-

tamattomia turhia vaiheita pois. Kun asia on lopullisesti päätetty, implementointi toteutetaan nopeasti. (Liker 2011: 14.)

Kehittämistyöprosessissa on pidettävä mielessä, että:

> Ainut asia, joka lisää arvoa mihinkään prosessiin - olipa kyse valmistuksesta, markkinoinnista tai kehitysprosessista – on tuon tuotteen, palvelun tai toiminnon fyysinen tai tiedollinen muuttuminen joksikin, mitä asiakas haluaa. (Liker 2011: 9.)

Miten Lean ajattelu sopii Vihdin Veteen? Erinomaisesti. Olemassa olomme edellytys on vihtiläiset vesiasiakkaamme. Haluamme palvella heitä parhaalla mahdollisella tavalla. Valitsen tämän japanilaisten kehittämän hukan minimointimallin oman kehittämistyön teoreettiseksi malliksi.

> Tuottamamme rahan tarkoitus ei ole tuottaa meille yhtiönä voittoa tai saada osakkeenomistajien osakesalkun arvoa kasvamaan tai muuta sellaista. Sen tarkoitus on, että voimme investoida tulevaisuuteen, jotta voimme jatkaa toimintaa. Tämä on investoinnin tarkoitus. Ja auttaa yhteiskuntaa ja antaa vastinetta yhteiskunnalle, jossa meillä on ollut onni harjoittaa liiketoimintaa. Minulla on miljardi esimerkkiä siitä. (Liker 2011: 72)

Jim Pressin ajatuksilla mekin aiomme antaa oman panoksemme vihtiläisten parhaaksi. Hyvin pientä osaa ihmisistä pelkkä raha motivoi. Työstä saatava palkka on toki usealle meistä tärkeä asia, mutta se ei ole kuitenkaan se juttu jonka tähden ihmiset panevat itsensä likoon ja sitoutuvat työpaikkaansa (Lundberg - Berggren 2013: 83).

Kirjassaan Toyotan Tapaan Jeffrey K. Liker antaa kolmetoista vinkkiä matkalle kohden Lean - yritystä. Viimeinen, mutta mielestäni ei suinkaan vähäisin, näistä vinkeistä on se, että yrityksen kannattaa hyödyntää koulutusta ja asiantuntijoita, jotta haluttuja tuloksia saavutetaan. Vihdin Vesi tarvitsi sensein. Sensei on japanilainen termi mestariopettajalle. Karate on alun perin Japanista maailmalle levinnyt itsepuolustuslaji. Sensei arvon saa vasta pitkän monien harjoitteluvuosien jälkeen, jos siloinkaan. Tämän kehittämistyön senseinä ovat toimineet muun muassa Metropolia ammattikorkeakoulun opettajat, tämän opinnäytetyön ohjaajat ja Jeffrey K. Liker kirjallaan Toyotan tapaan. Likerin mukaan opettaja auttaa antamalla neuvoja, kun ihmiset tekevät jotain ensimmäistä kertaa. Sensein tehtävänä on myös auttaa muutoksen teossa, hankkia nopeita tuloksia sekä pitää hanke liikkeessä.

4.8 Muutoksen viestintä

Tässä työssä on kysymys muutoksesta, toimintojen tehostamisesta. Muutoksen johtaminen edellyttää onnistunutta viestintää. Viestinnän hallitseminen on vaikeaa alan ammattilaisille, mitä se sitten onkaan meillä viestintäalan amatööreillä? Vihdin Vedessä viestintävastuu on laitoksen johtajalla. Vesihuoltosihteerit ovat erinomainen apu laitoksen johtajalle viestintä asioiden hoitamisessa. Viestinnän prosessoinnilla tätä työtä pystytään paremmin hallitsemaan ja johtamaan (Korhonen-Rajala 2011: 13).

4.8.1 Sisäinen viestintä ja sen prosessit

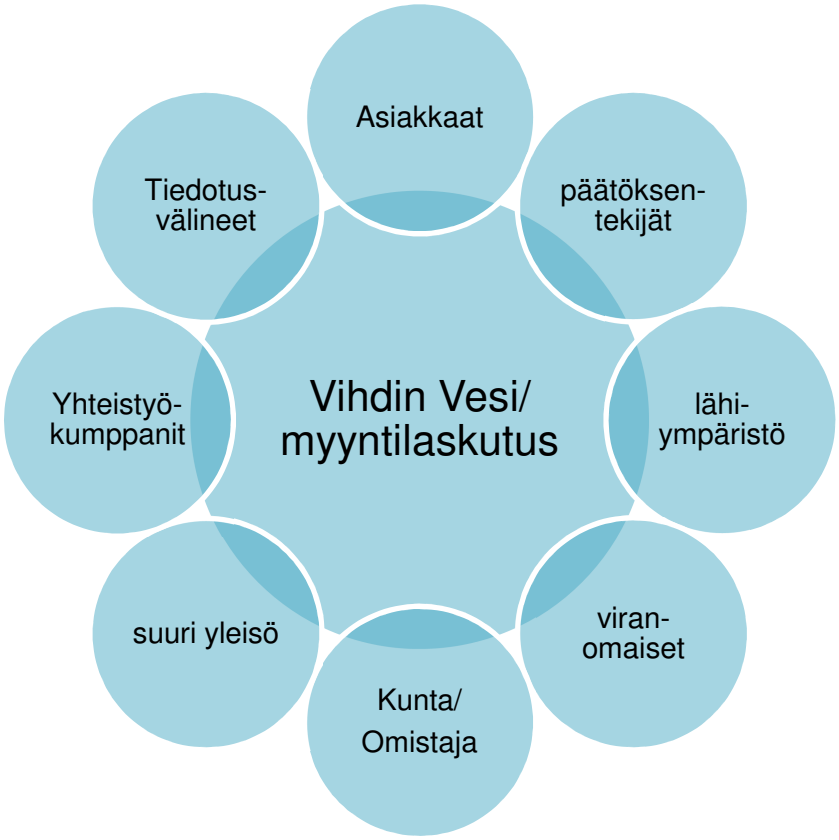
Jokaisella työntekijällä on viestintävastuu omasta tekemisestään. Kaikki eivät ole tätä asiaa kuitenkaan vielä sisäistäneet. Viestintä ei ole mikään erillinen funktio mikä kuuluu vain asiakaspalvelijalle tai johtajalle, se kuuluu jokaiselle (Korhonen-Rajala 2011: 36). Nykyaikana kukaan ei voi odottaa sitä, että asioista tullaan aina henkilökohtaisesti kertomaan. Työtyytyväisyyskyselyissä ja muista vastaavissa, tiedon kulku saa poikkeuksetta huonon arvosanan. Työntekijöiden mukaan tiedon kulku on aina huonolla tasolla. Asiaan paremmin perehdyttäessä usein kuitenkin huomataan, että nämä valittajat eivät osallistu infotilaisuuksiin tai ole muuten aktiivisia. (Korhonen-Rajala 2011: 19.)

Kuvio 15. Vihdin Veden sisäisen viestinnän prosessit

Kehittäminen, muutoksen hallinta ja näiden onnistuminen ovat pitkälle kiinni viestinnän onnistumisesta. Tehokas ja oikeasisältöinen sisäinen viestintä hälventää muutosvastarintaa sekä epäluuloja tehtyä muutosta kohtaan. Hyvä, oikea-aikainen ja avoin viestintä innostaa, motivoi sekä sitouttaa myös työntekijät kehitystyön taakse. Esimiehen roolia viestin välittäjänä ei voi korostaa liikaa. Mitä korkeammalla organisaatiotasolla ihminen on, sitä tärkeämpää ovat hänen viestintäkyvyt ja –asenne. (Korhonen-Rajala: 2011: 22 ja 84.)

4.8.2 Ulkoinen viestintä

Ulkoisen viestinnän käsite on hyvin laaja. Tässä työssä ulkoisen viestinnän otsikon alle sisällytetään lähinnä asiakasviestintä. Kenelle kaikille sitten tästä pitää viestiä?



Kuvio 16. Vihdin Veden ulkoisen viestinnän prosessit

Hyvän viestinnän tunnusmerkkejä (Korhonen-Rajala 2011: 29):

- Se on aktiivista ja jatkuvaa
- Dokumentaatio on selkeää ja helposti luettavaa, se on kaikkien saatavilla
- Mielletään osaksi liiketoimintaa, kaikki sitoutuvat siihen

Ludwig Wittgenstein (1889-1951) kertoi aikanaan, että minkä ylipäätänsä voi sanoa, sen voi sanoa selvästi, ja mistä ei voi puhua, siitä on vaiettava. (Myllymäki ym. 2011: 79.)

Kuvio 17. Vihdin Veden viestintävälineitä (Lankinen VVY:n luento 2013)

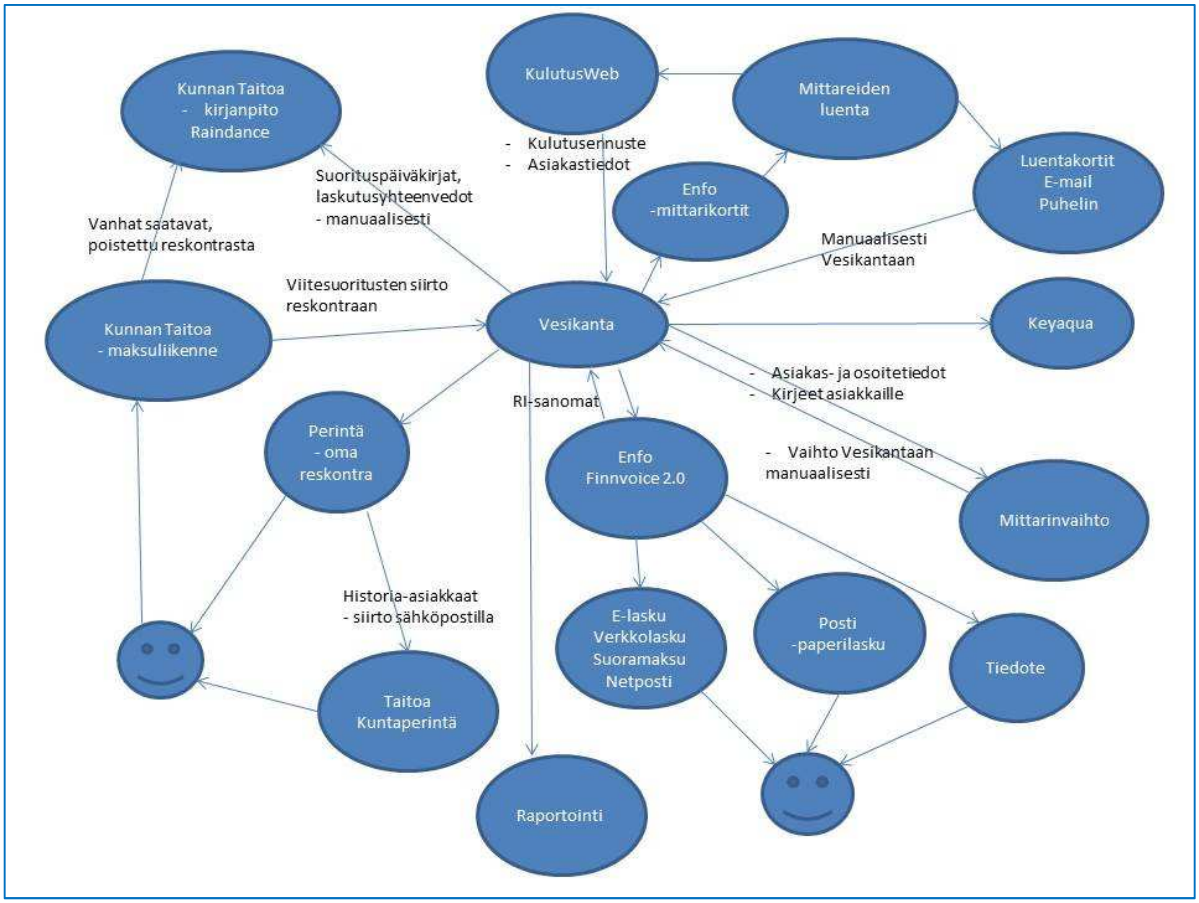
Kuviossa 17 on esitelty vuoden 2013 käytössämme olleita viestintävälineitä. Vihti H_2O asiakaslehti julkaistaan edelleen kerran vuodessa. Laskutuksen yhteydessä voidaan jakaa jonkin verran informaatiota. Varsinaisia tiedotteita ei voi laittaa e-laskun liitteeksi, ne on toimitettava erillisenä lähetyksenä. Matkapuhelimella asiakkaamme voivat seurata viestintäämme internetissä. Julkaisemme muun muassa erilaisia tiedotteita nettisivuillamme sekä kerromme ajankohtaisia asioita Facebook-sivuillamme. Vesihuoltosihteerit (kuvassa Terja Turunen) ovat asiakkaittemme tavattavissa Asemantie 30 toimipisteessä sekä henkilökohtaisesti että puhelimitse asiakaspalvelun aukioloaikoina. Paikallislehdet kirjoittavat mielellään vesilaitoksen kuulumisista. Joissain tapauksissa jalkaudumme jakamaan myös itse tiedotteita. Laputamme informaation asiakkaan postilaatikkoon tai vastaavaan. Viimeinen symboli viittaa kunnan viralliseen ilmoitustauluun. Ilmoitustaulun merkitys on käynyt vuosien saatossa aina vain vähäisemmäksi. Minä itse en tiedä ketään, enkä ole kuullut kenenkään viralliselta ilmoitustaululta informaatiota hakevan.

Asiakkaille lähetettäviä ryhmätekstiviestejä ei ole Vihdin Vedessä toistaiseksi hyödynnetty viestinnässä. Tämä asia tulee muuttumaan. Yksi osa Vihdin Veden myyntilaskutusprosessin kehittämisessä on, että Vesikanta Plus-ohjelman palvelukonseptiin lisätään ryhmätekstiviestien lähettämismahdollisuus.

Viestinnän prosessoinnilla saadaan tehoa viestinnän hoitamiseen. Vihdin Veden viestintäresurssit ovat pienet. Viestinnän ydinprosessien tunnistamisella, hyvien käytäntöjen tiedostamisella ja käyttöönotolla, ulkoisen asiakasviestinnän laatu paranee. Samalla viestinnän suunnitelmallisuus ja yhtenäisyys nousevat paremmalle tasolle. (Korhonen-Rajala 2011: 11.)

5 Kehittämishankkeen toteuttaminen

5.1 Myyntilaskutusprosessin kuvaus ja prosessin kehittäminen

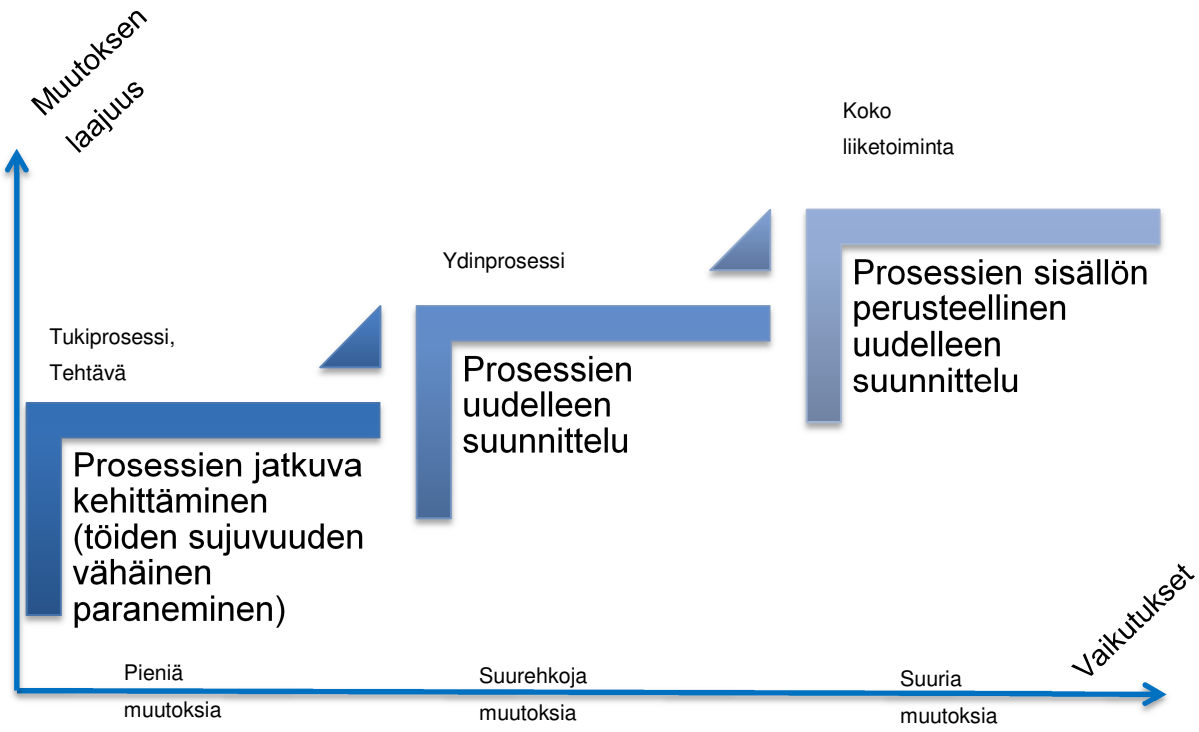


Kuvio 18. Myyntilaskutuksen prosessikuvaus, tilanne syksyllä 2015 (Blom – Turunen 2015)

Myyntilaskutuksen prosessikuvauksessa on suoritteiden toteutusten eri vaiheet kuvattu ellipseillä ja asiakkaat ympyröillä. Eri vaiheiden tapahtumajärjestys on kuvassa esitetty nuolilla. Kuvasta voi helposti huomata, että myyntilaskutusprosessi on monivaiheinen, eikä se ole pelkästään Vihdin Veden sisäinen asia.

Liiketoimintaprosesseille on hyvin tyypillistä se, että siinä on vaiheita, jotka ylittävät organisaatioiden rajat (Mattila 2012: 12). Ahti Saaren mukaan liiketoiminnan prosessin käynnistää asiakkaan tahto ja tarve. Liiketoimintaprosessilla on aina omistaja, omistaja vastaa muun muassa prosessien kehittämisestä (Saari 2015).

Prosessien kehittäminen voidaan karkeasti jakaa kolmeen eri kategoriaan niiden muutosten laajuuden ja vaikutusten funktiona.



Kuvio 19. Prosessikehittämisen termit ja sisältö, muutosten laajuuden ja vaikutusten funktiona (Kamensky 2015: 126-127 ; virtuaali AMK 2015).

Tämän myyntilaskutusprosessin kehittäminen on yksittäisten tehtävien ja tukiprosessien kehittämistä ja ne on lueteltu kohdassa 5.5. Vesikanta Plus järjestelmä on tämän tehtävämäärityksen mukaan ydinprosessi ja Vihdin Veden palvelutuotanto on pääprosessi. Ydinprosessin tai peräti koko liiketoiminnan kehittäminen saattaa olla ajankohtaista jo ihan lähiaikoina. Kunnanjohtaja Hannu Nummelan sähköpostitiedotteen 12.9.2016 mukaan, kunnan tekninen ja ympäristökeskuksen tai Vihdin Veden itse, tulee selvittää ne vaihtoehtoiset hallintomallit, joilla tulevaisuudessa Vihdin kunnan on järkevintä järjestää vesihuoltopalvelutuotantonsa. Ajatuksissani vaihtoehtoja olivat:

- Liikelaitoksen purkaminen, vesihuoltopalveluyhtiön perustaminen
- Liikelaitoksen purkaminen, taseyksikön perustaminen
- Nykymallilla jatkaminen

Selvitys jäi tekemättä, ainakin tämän projektin osalta. Miksi? Vihdin kunnanvaltuusto päätti marraskuussa 2016 kokouksessaan lakkauttaa Vihdin Vesi –liikelaitoksen. Päätöksen perusteluja ja vasta-argumentteja on esitetty tämän työn myöhemmissä luvuissa. (Vihdin kunta 2016: 7.11.2016 § 52.)

5.2 Myyntilaskutuksen ja reskontran pullonkauloja

Vesihuoltosihteereiden haastattelun mukaan heidän työajastaan kuluu noin 60 % myynnin ja sen laskutukseen liittyvissä tehtävissä (Blom - Turunen 2016). Lean ajattelun perusfilosofia oli siis se, että prosessia tai sen osia yksinkertaistetaan ja tehostetaan. Kun tätä 60 % asiakaspalveluhenkilöstön kokonaistyöaikaa vievää prosessinosaa edes pikkuisen parannetaan, asiakaspalveluresurssia vapautuu paremmin lisäarvoa tuottavaan työhön.

Vesikanta Plussan yhtenä pullonkaulana myyntireskontranhoitajan mielestä on se, että sähköinen kirjanpitoliittymä puuttuu (Blom 2016). Tietojen siirtäminen myyntireskontrasta kirjanpitäjälle tapahtuu tänä päivänä yhä edelleen paperisten tulosteiden avulla.

Toinen pullonkaula on se, että asiakkaan perustietoja joudutaan uuden asiakkaan perustamisvaiheessa syöttämään moneen eri kertaan, vaikka kyseessä on sama asiakas. Esimerkiksi kulutuspiste ja maksajatiedot oli syötettävä kummatkin, vaikka kysymyksessä olisi ollut yksi ja sama kiinteistö ja kiinteistön omistaja.

Pullonkauloiksi tai ainakin kehittämiskohteiksi nousivat vielä työlaskutuksen uudistaminen ja asiakasviestinnän parantaminen, ottamalla ryhmätekstiviestipalvelu mukaan viestintävälineisiimme (Blom – Turunen 2016).

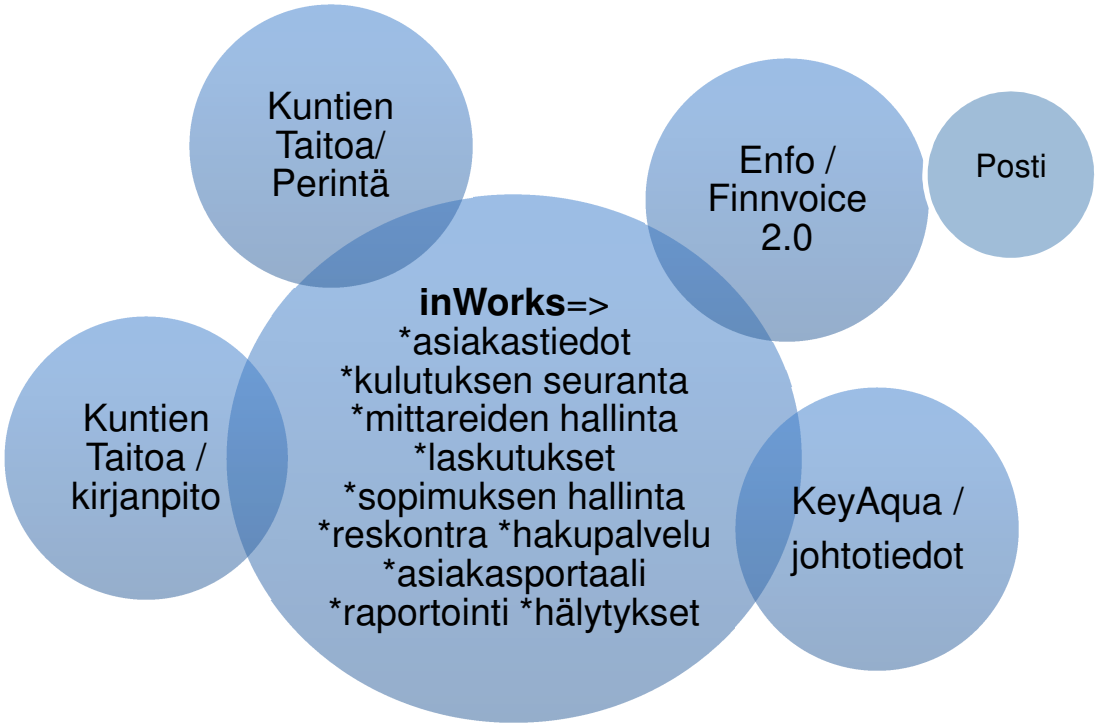
5.3 Uuden asiakashallintajärjestelmän hankinta

Osana tätä kehittämishanketta, valmistelimme loppuvuodesta 2015 uuden asiakashallintajärjestelmän hankintaa. Hankinta käynnistettiin alkuvuodesta 2016 laatimalla tarjouspyyntö. Tarjouspyyntö lähetettiin muutamalle alan yritykselle. Tarjouspyynnössä pyydettiin tarjousta asiakashallintajärjestelmästä, sen toimittamiseen liittyvästä palvelusta, käyttöönottoprojektista sekä järjestelmän tuotannonaikaisesta toiminnan ylläpito-, ratkaisu-, tuki- ja asiantuntijapalvelusta. Tarjouspyynnössä oli muun muassa (liite 2):

- Hankintayksikön perustiedot ja hankintayksikön esittely
- Selvitys hankinnan kohteesta ja kuvaus tilaajan käyttöympäristöstä
- Taustakuvaus siitä, miksi hankinta on käynnistetty
- Lista asiakashallintajärjestelmältä vaadittavista ominaisuuksista
- Tarjousten vertailu- ja päätöksenteonperusteiden kuvaus
- Kuvaus niistä kaupallisista ehdoista joita siinä hankinnassa sovelletaan
- Alustava projektiaikatauluehdotus

Määräaikaan mennessä saimme vain yhden tarjouksen. Tutkittuamme tarjousta ja mietittyäni tämän toimintatutkimuksen alkuperäistä tavoitteenasettelua, päätimme keskeyttää tämän hankinnan. Oliko tämä päätös lopullinen? Lopullinen ei varmastikaan. Mutta miten ja milloin asiaa on ajankohtaista uudelleen arvioida? Se riippuu osittain myös tämän toimintatutkimukseni lopputuloksista, mutta ennen kaikkea seuraajani näkemyksistä Vihdin Veden asiakaspalvelun kehittämisestä.

5.4 Erään uuden mahdollisen järjestelmän kuvaus ja kustannukset



Kuvio 20. InPulsen tarjoaman asiakashallintajärjestelmän prosessikuva

Keskeytettyäni asiakashallintajärjestelmän hankinnan, keskustelimme 20.4. vesihuoltosihteereiden kanssa inPulsen tarjouksesta ja sen sisällöstä. InPulsen ohjelmistolla ei ole vielä kovinkaan montaa vesilaitosta asiakkaina. Muutamalla vesihuoltolaitoksella se on käytössä, mutta käyttökokemukset ovat vielä verrattain lyhytaikaisia. Pari vesihuoltolaitosta on sen juuri itselleen hankkinut, mutta käyttöönottovaiheessa on ollut paljon haasteita. Järjestelmäkuvauksen perusteella kyllä selviä etujakin inPulsen ohjelmistosta on havaittavissa. Etuja on nähtävissä niin asiakasnäkökulmasta kuin Vihdin Veden näkökulmasta katsoen. Kaikkia Vesikanta Plus ohjelmistossa olevia ongelmia ei tässä inPulsen tarjoamassakaan mallissa ole vielä pystytty ratkaisemaan.

inPulse inWorks Waterin palvelun kustannus muodostuu palvelun perustamismaksuista sekä käyttöoikeusmaksusta. Kuukausittainen käyttöoikeusmaksu oli hieman meidän nykyistä Vesikanta Plus –ohjelmiston käyttöoikeusmaksua edullisempi. Projektin perustamismaksuista me emme saaneet kiinteää tarjousta, vaan tarjous oli annettu työmääräarviona.

5.5 Kehitettävät prosessit

5.5.1 Sähköinen kirjanpitoliittymä

Maaliskuussa 2016 nykyisen asiakashallintajärjestelmämme toimittaja, CGI:n palvelujohtaja Juha-Pekka Moisio, vastasi tekemääni tarjouspyyntöön. Moision mukaan kohdan 5.3 Uuden asiakashallintajärjestelmän hankintaprojektin tarjouspyyntöasiakirjoissa esitettyjen toiminnallisten vaatimusten osalta, Vesikanta Plus täyttää suuren osan tarjouspyynnössä esitetyistä vaatimuksista. Moision mukaan CGI:ltä ei löytynyt sellaista järjestelmää, joka olisi ollut kaikilta osin vaatimustemme mukainen. Vesikanta Plussaan oli kuitenkin saatavissa sähköinen kirjanpitoliittymä. Tällä sähköisellä kirjanpitoliittymällä voitiin aikaisemmissa luvuissa kuvattuja myyntilaskujen ja raporttien muodostamista yksinkertaistaa. Paperiset suorituspäiväkirjat, tiliyhteenvetojen tulostaminen ja niiden kierrättäminen allekirjoitettavaksi laitoksen johtajalle jäisi historiaan, mikäli Vesikanta Plus ohjelmiston sähköinen kirjanpitoliittymä tilattaisiin.

Noin kuukausi Moision lähettämän kirjeen jälkeen pidimme yhteistoimintapalaverin CGI:n edustajien kanssa. Pidetyssä palaverissa Mikko Suikkanen ja Juha-Pekka Moi-

sio kertoivat, että osaan vesihuoltosihteereiden nimeämistä pullonkauloista on heillä ratkaisuehdotukset jo olemassa. Muun muassa sähköinen kirjanpitoliittymä on mahdollista rakentaa Vesikanta Plus ja Raindance -ohjelmien välille. Elokuussa 2016 tämä sähköinen kirjanpitoliittymä sitten tilattiin. Ohjelmiston toimittaja CGI sai syksyllä sähköisen kirjanpitoliittymän asennettua ja marraskuussa 2016 CGI järjesti vesihuoltosihteereille ohjelmiston käyttökoulutuksen. Sähköisen kirjanpitoliittymän tuomat edut tai mahdolliset haitat tulevat täysimääräisesti esille vasta tulevina vuosina, kun sen käyttö vakiintuu.

5.5.2 Asiakkuuden perustaminen

Järjestelmän perusversio ei osannut lukea jo kertaalleen toiseen kohtaan syötettyjä tietoja. Uuden asiakkaan perustietoja joutui asiakastietojen perustamisvaiheessa syöttämään Vesikanta Plussaan moneen eri kertaan. Asiasta talvella 2016 CGI:lle huomautettuamme, 10.5.2016 ilmestyneessä Vesikanta Plus päivitysversiossa tämä puute tuli korjattua. Tässä toukokuussa julkaistussa versiossa riittää nyt, että syöttää kulutuspisteen tiedot. Nämä edellä mainitut tiedot voi sitten napin painalluksella kopioida maksajatiedoiksi.

5.5.3 Työlaskutusprosessin saneeraus

Nyt kun Status- , Raindance- ja Vesikanta Plus ohjelmia kaikkia vielä tarvitaan myyntilaskujen muodostamisessa, on oman myyntireskontran pyörittäminen vesihuoltosihteereidemme mukaan niin sanotusti kikkailua kumppanikoodeilla. Vesihuoltosihteereiden toiveena oli, että myyntitileille voisi perustaa niin sanotut omat saatavatilit. CGI:n edustajien huhtikuussa 2016 palaverissa kertomana, tämän kaltainen palvelun tarjoamisen mahdollisuus on lähitulevaisuutta. Vesihuoltosihteereiden toiveen mukainen toiminto on seuraavassa Vesikanta Plus päivitysversiossa mahdollisesti tulossa. Toistaiseksi sitä ominaisuutta ei tästä viime keväänä päivitetystä versiosta ole löytynyt!

Elokuussa 2016 tilasimme Vesikanta Plussaan tämän työmääräin ominaisuuden. Tämän lisätoiminnon käyttöön ottamisen myötä voitiin myös työlaskutus tehdä Vesikanta Plussalla, näin Statuksessa tehtävästä laskutuksesta oli mahdollista luopua. Tämän seikan hyvänä puolena oli, että kaikki vesilaitoksen myyntilaskutukseen liittyvä tapahtuu nyt yhdellä ohjelmalla. Näin tämä kaikki laskutukseen liittyvä aineisto meni suoraan

myyntireskontraan. Myös sähköisen laskun tekeminen onnistuu nyt tässä työlaskutusprosessissa.

5.5.4 Asiakastiedottamisen tehostaminen

Luvussa 4.8.2 Ulkoinen viestintä esiteltiin käytössämme olevia viestintävälineitä. Olemme jo useamman vuoden ajan keränneet asiakkaidemme matkapuhelinnumeroita, jotta voisimme tehostaa viestintäämme entistäkin paremmalle tasolle. Meillä on tällä hetkellä noin kahden tuhannen asiakkaan matkapuhelinnumero. CGI on kehittänyt Vesikanta Plus –ohjelmistoon ryhmätekstiviestipalvelun. Palvelun avulla voivat vesihuoltosihteerit lähettää kohdennetulle ryhmälle, asiakkaan omaan matkapuhelimeen, nopeasti eri sisältöisiä viestejä.

Tekstiviestit ovat sosiaalisen median nopeasta kehittymisestä huolimatta varmin tapa tavoittaa haluttu kohderyhmä. Tekstiviestit saavuttavat asiakkaan matkapuhelinmallista riippumatta. Viestin sisältö on vapaasti laadittavissa. Lähettäjänä voidaan käyttää henkilöä, organisaatiota tai puhelinnumeroa. Viestien lähettäminen voidaan ajastaa siten, että ne lähtevät haluttuna ajankohtana, eivätkä ne ole siis sidottuna viestin kirjoittamisajankohtaan. Tekstiviesti on nopea ja kustannustehokas tapa muun muassa häiriötiedottamiseen.

5.5.5 SQL Base vaihdetaan Oracleen

Vesikanta Plussan käytössä on ollut ongelmia jo usean vuoden ajan. Ohjelma on jumittunut ja niin sanotusti kaatunut, nämä häiriöt ovat olleet ennalta arvaamattomia. Kaatumiseen johtavasta virheestä on usein raportoitu CGI:lle. Korjausta ei ole CGI:n puolelta voitu tehdä, koska he eivät ole onnistuneet omassa toimintaympäristössään meidän havaitsemaamme virhettä toistamaan. Ongelmaa on jouduttu poistamaan siten, että jommankumman vesihuoltosihteerin on tarvinnut sulkea oma ohjelma, kun toisen työasemalla tämä edellä mainittu kaatuminen tai jumiutuminen on tapahtunut. Nämä edellä mainitut häiriötilat ovat usein sitten kadonneet ohjelmistojen uudelleen latausten jälkeen.

Asiaa kevättalvella yhdessä CGI:n kanssa selvitettyämme päädyimme tulokseen, että ongelman ratkaisua lähdetään etsimään tietokannasta. Käytössämme oli SQL Base

tietokanta, jonka oli todettu toimivan huonosti useamman käyttäjän toimintaympäristössä. Vaihdoimme keväällä 2016 SQL Base tietokannan Oracle tietokantaan. Vihdin kunnalla oli Oracle lisenssi jo käytössään, eikä näin ollen meiltä enää edellytetty uuden lisenssin ostoa. Vaihdon jälkeen Vesikanta Plussan kaatumiset ja jumiutumiset ovat merkittävästi vähentyneet verrattuna vaihtoa edeltäviin aikoihin.

5.6 Teorian soveltaminen kehittämiskohteisiin

Lähdin tämän kehittämistehtävän teoriaosuudessa liikkeelle kaiken perustasta. Asiakas on kaiken perusta, ilman asiakasta meillä ei ole mitään. Asiakas odottaa palvelua ja asiakaspalvelu on prosessi. Asiakaspalvelun tuloksellisuus on monen pienen prosessin summa. Tämä kehittämistyö on pienten prosessinosien kehittämistä.

Lean ajattelun keskeinen tavoite on lyhentää läpäisyaikaa (Huhtala-Pulkkinen 2009: 192). Sähköisen kirjanpitoliittymän käyttöönotolla saavutetaan selvää hyötyä Vihdin Veden ja Kunnan Taitoa Oy:n välisessä kirjanpitoaineiston käsittelyssä. Ajankäytöllisten säästöjen lisäksi tulee myös jonkin verran materiaalisäästöjä. Tästä syystä näitä vapautuneita resursseja voidaan ohjata tuottavaan työhön, esimerkiksi asiakasviestinnän pariin.

Toinen Lean ajattelun keskeinen teema on hukan eliminointi. Kirjanpitäjä Merja Laurenin ja vesihuoltosihteereiden mukaan, virheiden mahdollisuus vähenee merkittävästi, kun Excel-taulukoita ei tarvitse manuaalisesti täyttää samoissa määrin, kuin mitä ennen tätä uudistusta jouduttiin tekemään. (Lauren 2016 ; Blom - Turunen 2016.)

Lean ajattelussa arvon määrittäminen lähtee loppuasiakkaan näkökulmasta. Vihdin Veden olemassaolo perustuu Lean ajattelun mukaan siihen, että mitä lisäarvoa se asiakkaalleen tuottaa. Mistä asiakas on valmis maksamaan (Huhtala-Pulkkinen 2009: 183)? Asiakkaat ovat valmiita maksamaan siitä, että hanan aukaistuaan sieltä tulee puhdasta vettä ja WC-istuimen huuhdeltuaan sinne joutunut tavara katoaa. Periaatteessa näin, mutta joskus siihenkin tulee häiriöitä, isoja tai pieniä. Näistä häiriöistä oikea-aikaisesti tiedottamalla asiakastyytyväisyys pidetään paremmin hyvällä tasolla. Asiakas tuntee, että hän on saanut palvelua, vaikka se olisi hieman normaalista tilanteesta poikkeavaa, ja peruspalvelussa olisi viiveitä. Oikea-aikaisella viestinnällä tätä vahinkoa voidaan vähentää. Joskus pelkät mielikuvatkin saattavat ratkaista palvelukokonaisuuden. Viestintä ja sen onnistuminen, se on Lean ajattelua parhaimmillaan.

Työlaskutuksen siirtäminen samaan ohjelmistoon massalaskutuksen kanssa ja tietokantamuutokset vähentävät hukkatyötä. Prosessit yksinkertaistuvat. Harvoin käytettävä, osin jo hieman vanhentunut Status ohjelma poistuu kokonaan.

6 Kehittämishankkeen tulokset, tulevaisuus ja projektin päätös

6.1 Kehittämistehtävän tulosten analysointi ja niiden arviointi

Analyysikysymykset

- Mikä on investoinnin takaisinmaksuaika?
- Paljonko uudet toiminnot maksavat?
- Onnistuttiinko edistämään hukkatyön eliminointia?
- Parantuiko asiakaspalvelun laatu ja vaikuttavuus?

Seuraavissa luvuissa pyrin vastaamaan näihin edellä esitettyihin kysymyksiin. Kehittämistoimien kustannuksiin ja investointien takaisinmaksuaikoihin esitetään vastaukset kohdassa 6.1.1. Hukkatyön eliminoinnin onnistumista sekä asiakaspalvelun parantamista arvioidaan kohdissa 6.1.2 ja 6.1.3.

6.1.1 Takaisinmaksuajan menetelmä

Investoinnin takaisinmaksuaika PB (Payback Period) on vuosina aika, jossa investointiin käytetty rahamäärä on niin sanotusti säästänyt saman verran rahaa, kuin siihen on aikoinaan sijoitettu (Harju 2003: 23). Uudesta sähköisestä kirjanpitoliittymästä CGI laskuttaa vuodessa 200 euroa. Muita lisäkuluja ohjelmiston ylläpitoon tai sen käyttöön ei tästä edellä mainitusta toiminnosta aiheudu. Kunnan Taitoa Oy laskuttaa Vihdin Vettä asiantuntijapalveluista 70 €/h ALV 0 %. Haastattelussa 14.9.2016 kirjanpitäjämme Merja Lauren arvio, että sähköisen kirjanpitoliittymän käyttöönotto vähentää hänen kirjaamistyötä keskimäärin 2 tuntia kuukaudessa, eli 2h * 70 €/h *12 kk/vuosi = 1 680 €/vuosi (Lauren 2016).

$$PB = \frac{\text{perusinvestointihinta (€)}}{\text{säästö yhden vuoden aikana (€)}} = \frac{200\ €}{1\ 680\ €} = 0{,}12$$

Sähköinen kirjanpitoliittymä maksaa itsensä takaisin vajaassa kahdessa kuukaudessa. Todennäköisesti takaisinmaksuaika on vielä tuotakin lyhyempi, koska tähän laskelmaan ei ole huomioitu sitä, että vesihuoltosihteereiltä tulee myös työaikasäästöjä.

6.1.2 Kustannus-hyötyanalyysi (CBA)

Kustannus-hyötyanalyysin avulla tarkastellaan tämän kehittämishankkeen onnistumista taloudellisesta ja toiminnallisesta perspektiivistä. Yleisesti ottaen kustannus-hyötyanalyysissa tulisi tarkastella hankkeen kaikki mahdolliset vaikutukset. Jo edellä luetellun lisäksi hankkeilla voi olla rahoituksellisia, sosiaalisia ja ympäristöllisiä vaikutuksia. Kustannus-hyötyanalyysin lopputuloksena on aina rahallinen arvo ja analyysiin liittyvät epävarmuustekijät on pyrittävä huomioimaan lopputuloksessa. (Euroopan komissio 2006: 4.) Toisen lähteen mukaan, tietohallintohankkeiden hyötyjen ja kustannusten mittaaminen ei ole ongelmatonta. Hyödyt saattavat karata asiakkaille, eikä organisaation kannattavuus paranekaan. Myyntilaskutusprosessimme rooli ja sen kehittäminen tulee nähdä mahdollisuutena luoda asiakkaille entistäkin arvokkaampia palveluita (Harju 2003: 39). Tällöin hyötynäkökulmatarkastelua on tehtävä laajemmalla perspektiivillä.

Kattavassa kustannus-hyötyanalyysissa on mukana yleensä myös riskianalyysi (Euroopan komissio 2006: 4). Se on osa suurempaa kokonaisuutta eli riskienhallintaa. Riskienhallinta ei ole yksistään riskien välttämistä. Riskienhallintaa on myös se, että otetaan oikea-aikaisia hallittuja riskejä. Epäonnistumiset kuuluvat kuvaan ja ovat tärkeä osa oppimista (Harju 2003: 34). Kohdan 5.5 kehitettävät prosessit riskejä ovat:

- Sähköisen kirjanpitoliittymän käyttöönottoon liittyvät haasteet. Uusi tapa toimia ja viestiä Kunnan Taitoa Oy:n ja Vihdin Veden välillä.
- Työlaskutuksen siirtäminen Statuksesta Vesikanta Plussaan. Onko mahdollisesti jotain raportointiongelmia, tiedon siirrot laskutyölähetteeltä järjestelmään?
- Tekstiviestien tuottamiseen liittyvät haasteet. Kuka tekee, mitä tekee ja milloin tekee?

Edellä mainitut kolme tunnistettua riskiryhmää analysoidaan. Riskeistä tehdään kuvaukset, uhkaavat vaarat pyritään torjumaan ja mahdolliset menetykset yritetään minimoida (Harju 2003: 35).

> On aina muistettava, että riskianalyysit ja riskienhallintaprosessin lopputulokset ovat ainoastaan suuntaa antavia toimintaohjeita ja kartoituksia. Todellisuudessa tuskin kukaan osaa tarkkaa ennustaa tulevaisuutta, etenkään alati heilahtelevia talousmaailman ilmiöitä. Teknologiariskeistä tiedostetuin on vaara investoida väärään teknologiaan. (Harju 2003: 38.)

Alla on kuvattu työryhmämme, johon kuului minun lisäkseni molemmat vesihuoltosihteerit, tekemät kehittämistyön riskianalyysit ja -kuvaukset sekä tehdyillä toimenpiteillä saavutetut hyödyt:

- Sähköiseen kirjanpitoaineistoon siirtymisessä eivät työryhmämme jäsenet nähneet juurikaan riskejä. Vesikanta Plus ohjelman perusrunko säilyy, riskit toiminnan jatkuvuudelle eivät kasva lainkaan. Vihdin Veden ja Kunnan Taitoa Oy:n välillä käytävä ”paperisota”, eli tuhansien printattujen tulosteiden lähettäminen jää historiaan. Pienenä riskinä tunnistettiin erikoistarpeiden ja -tilanteiden suoritustietojen kohdistaminen. Näitä ovat muun muassa vastalaskut, siirtyvät laskut ja laskujen mitätöinnit. Kaikki nuo edellä mainitut suoritukset pitää vesihuoltosihteereiden muistaa kohdistaa oikeille saatavat tileille. Tätä riskiä hallitaan pitämällä vesihuoltosihteereiden työmotivaatio korkealla tasolla ja varmistamalla riittävät resurssit työn tekemiseen niin Vihdin Vedessä kuin Kunnan Taitoa Oy:ssä.
- Status ohjelman korvaaminen Vesikanta Plus ohjelmalla selkeyttää Vihdin Veden asiakashallintaa. Asiakastiedot ovat yhdessä ohjelmassa, kaikki laskutukseen liittyvät tehtävät voidaan hoitaa yhdellä ohjelmalla. Asiakashallintaan ja kirjanpitoon aikaisemmin käytettiin kolmea eri ohjelmaa, nyt pärjätään kahdella. Tässäkään kohdassa ei työryhmämme tunnistanut sellaisia riskejä, jotka heikentäisivät tai vaarantaisivat toiminnan jatkuvuutta. Tätä riskiä hallitaan sillä, että Status ohjelmaan palaaminen on edelleen mahdollista.
- Ryhmätekstiviestipalvelun käyttöönoton haasteena nähtiin pienet viestintäresurssit. Vihdin Veden viestinnästä vastaa vesilaitoksen johtaja. Laitoksen johtaja vaihtui. Uuden johtajan viestinnälliset kyvyt ja halut ovat arvoitus. Kuka tekee mediasisällön? Toistaiseksi testilähetykset ovat onnistuneet erinomaisesti, palautetta asiakkailta tästä palvelusta on tullut vähän. Palvelun jatkuvalle käytölle nyt ja vastaisuudessa ei ole mitään esteitä. Toisaalta, yhtä hyvin ryhmätekstiviestien lähettäminen voidaan lopettaa koska tahansa. Vieläkin paremmin, voidaan vapaasti valita mitä, kenelle ja koska tiedotetaan.

6.1.3 Haastattelutulokset

Sähköisen kirjanpidon tuomat hyödyt?

Vesihuoltosihteerit näkivät useita etuja sillä, että Vihdin Veden ja Kunnan Taitoa Oy:n välinen kirjanpitoaineisto siirretään sähköisesti. Sähköisen aineiston siirto suoraan Vesikanta Plus ohjelmalla Kunnan Taitoa Oy Raindance kirjanpito-ohjelmaan pienentää paperitulosteiden määrää. Aikaisemmin tiliyhteenvedot vietiin Excel-taulukoihin, jotka sitten tulostettiin paperille vesilaitoksen johtajan tarkastettavaksi ja allekirjoitettavaksi. Toisena merkittävänä etuna he näkivät sen, että kirjausvirheiden mahdollisuus pienenee. Laskutustietojen sähköinen siirto tekee Excel-taulukoihin tulostettavien paperisten tiliyhteenvetojen suorituspäiväkirjojen tekemisen tarpeettomaksi. Työaikaa vesihuoltosihteereiden arvion mukaan näillä edellä mainituilla parannuksilla säästetään päivä tai pari vuodessa. (Blom – Turunen 2016)

Kunnan Taitoa Oy hoitaa Vihdin kunnan ja Vihdin Veden kirjanpidon, kuten aiemmin on jo todettu. Haastattelin 14.9.2016 pääkirjanpitäjä Merja Laurenin. Lauren arveli, että hänellä säästyisi keskimäärin kaksi tuntia kuukaudessa tiliyhteenvetojen manuaalisen kirjaamistyön poisjäämisestä. Vuoden aikana tiliyhteenvetojen kirjattavien rivien määrä hieman vaihtelee. Neljä kertaa vuodessa tapahtuvan asiakaslaskutuksen aikoina kirjattavia rivejä on huomattavasti enemmän kuin laskutuksen välikuukausina. Toinen etu Laurenin mukaan olisi se, että sähköisen kirjanpitoliittymän käyttöönotolla kirjausvirheiden mahdollisuus pienenee. Kirjanpitäjän näkemykset olivat siis täysin yhtenevät vesihuoltosihteereiden kanssa, mitä tulee tämän prosessin kehittämisen mukana tuomiin hyötyihin. (Lauren 2016)

Joulukuussa 2016 tämän projektin päättyessä sähköinen kirjanpitoliittymä ei ole vielä käytössä (Turunen 2016). CGI:n ponnistelut Vesikanta Plus – ja Raindance –ohjelman linkittämisessä ovat vielä siinä vaiheessa, että tuotantokäyttöön tätä ominaisuutta ei ole onnistuttu saattamaan. Haasteet ovat CGI:n mukaan lähinnä aikatauluista johtuvia, ei niinkään ohjelmien ominaisuuksista. CGI:n ja Kunnan Taitoa Oy:n ihmiset hakevat yhdessä kuumeisesti ratkaisua tämän haasteen voittamiseksi (Blom 2016).

Asiakkuuden perustaminen parantuminen

Vesihuoltosihteereiden mukaan keväällä tehty uudistus Vesikanta Plus ohjelmaan mahdollisti sen, että kun syöttää asiakkaan kulutuspisteen tiedot ohjelmaan, niin ne tiedot voi sitten pelkällä napin painalluksella kopioida vaikkapa maksajatiedoiksi. Tämä ei vielä vuosi sitten onnistunut, vaan tiedot oli syötettävä molempiin kohtiin erikseen. Tämä uudistus säästää jonkin verran aikaa, kyse on kuitenkin enemmän minuuteista

kuin tunneista. Kirjausvirheiden riski pienenee kun tiedot voi koneellisesti kopioida. Tämäkin uudistus on tärkeää kokonaisfilosofian kannalta katsottuna. (Blom – Turunen 2016)

Työlaskutuksen siirto Statuksesta Vesikanta Plussaan

Vesihuoltosihteereiden mukaan uudistuksella sähköisen laskutuksen tekeminen helpottuu merkittävästi. Työtä ei tarvitse tehdä kahteen kertaan. Ennen samat tiedot oli syötettävä sekä Statukseen että Baswareen. Statuksen nyt jäätyä laskutuksesta pois, Vesikanta Plus ohjelman reskontra pystyy vastaamaan Vihdin Veden myyntireskontrasta kokonaan (Blom 2016). Tämä helpottaa merkittävästi myyntireskontrahoitajan työtä, kun käytettävien ohjelmien määrä vähenee. Esimerkkinä työn helpottumisesta se, että myyntireskontranhoitajan ei tarvitse muistella useita eri salasanoja ja nyt asiakkaille lähtevät laskutkin näyttävät samanlaisilta. Paperisten raporttien määrä on myös vähentynyt aikaisemmasta. Asiakaspalvelu nopeutuu niissä tilanteissa kun asiakas kyselee avoimena olevan laskun tietoja. Ennen muutosta vesihuoltosihteerit eivät voineet omalta päätteeltä selata avoimena olen työlaskutuksen tietoja, vaan niitä oli tiedusteltava ASTA –palvelun kautta Kunnan Taitoa Oy:stä (Blom – Turunen 2016). Eli asiakas ei saanut kaipaamaansa vastausta esimerkiksi soitettuaan asiakaspalveluun heti samaisen puhelun aikana. Vastausta saattoi joutua odottelemaan jopa useita päiviä.

Kirjanpitäjä Merja Laurenin mukaan tämä uudistus selkeyttää muun muassa visuaalista kokonaisuutta. Statuksen ja Vesikanta Plussan raportit näyttivät hyvin erilaisilta (Lauren 2016).

Ryhmätekstiviestin käyttöönotto ja asiakasvaikuttavuuden lisääminen

Marraskuussa 2016 Vihdin Vesi otti käyttöönsä ryhmätekstiviestipalvelun. Viestien lähettäminen on vesihuoltosihteereiden mukaan vaivatonta, eikä sisällön tuottaminenkaan ole toistaiseksi tuonut mitään ylivoimaisia esteitä. Vesihuoltosihteerit pitävät tämän ominaisuuden lisäämistä Vihdin Veden palvelukonseptiin pienenä mutta höydyllisenä lisänä. Olemme myös vahvasti yhdessä sitä mieltä, että asiakkaammekin tulevat tästä uudistuksesta pitämään huomattavasti enemmän, kuin mitä syksyinen asiakaskyselyn tulos indikoi. (Blom 2016)

Luvussa 2.6.1 on kerrottu asiakaskyselyn lähtökohdat. Kysyimme asiakkailta viisi kysymystä. Kyselyymme vastasi vajaa sata ihmistä. Määrä olisi voinut olla suurempikin, mutta näin tiukalla aikataululla toteutettu nettikysely saavutti minusta kuitenkin kohtuullisen määrän toimintamme kehittämisestä kiinnostuneita ihmisiä. Yllättävintä tuloksissa oli se, että vedenjakeluun liittyviä häiriö- tai keskeytystiedotteita ei haluta saada tekstiviestinä omaan matkapuhelimeen! Yli puolet vastaajista vastasi ei kun kysyttiin, että *haluatko saada jatkossa Vihdin Veden vedenjakeluun liittyvät tiedotteet myös tekstiviestinä.* Eikö asia sitten kiinnosta? Kenties tiedottaminen onkin jo kattavasti hoidossa? Tiedottaminen tämän kyselyn mukaan Vihdin Vedessä on vähintäänkin tyydyttävällä tasolla. Yksittäisissä kommenteissa kyselyyn vastaajilta saimme kuitenkin palautetta, että tiedottaminen olisi keskittynyt liikaa sosiaaliseen mediaan ja että tiedotteita on vaikea löytää.

Kyselytulosten mukaan Vihdin Veden laskut ovat selkeitä ja niissä jaetaan riittävästi informaatiota. Aina voi kuitenkin parantaa, sehän on Lean filosofian lähtökohta, jatkuva parantaminen. Kuitenkin vain muutama vastaaja oli jokseenkin tai täysin erimieltä tästä asiasta.

Asiakaskyselyyn liittyvä aineisto löytyy liitteessä 1. Siellä ovat:

- kuvakaappaus webropol kyselystä internetissä
- mittarilukukortti, joka lähetettiin kaikille asiakkaillemme
- kuvakaappaus Vihti-Politiikka Facebook-ryhmän sivulla julkaistusta päivityksestäni (saman sisältöinen päivitys julkaistiin myös vihtiläiset Facebook-ryhmässä sekä Vihti H2O Facebookissa)
- yhteenveto asiakaskyselyn tuloksista

SQL Basen vaihto Oracleen

Vesihuoltosihteereiden mukaan ohjelman jumiutumiset ja kaatumiset ovat vähentyneet nyt kun käytössä on Oracle. Ne eivät ole valitettavasti kuitenkaan kokonaan loppuneet. Ohjelman kaatuminen on kuitenkin nyt hieman entistä ennalta arvattavampaa. On tiettyjä tilanteita, jolloin ohjelma kaatuu kuitenkin yhä edelleen säännönmukaisesti. Tietoisuus tästä on vähentänyt jumiutumisesta ja ohjelman kaatumista koituneita haittoja, kun on tavallaan osattu varautua häiriöihin etukäteen. (Blom – Turunen 2016)

Kirjanpitäjä Merja Lauren ei nähnyt tällä tietokannan vaihtamisasialla olevan itselleen tai Kunnan Taitoa Oy:lle mitään merkitystä (Lauren 2016).

6.2 Vihdin Veden tulevia haasteita ja kehittämisajatuksia

Työn tuloksellisuuden osatekijöistä kerrottiin tämän opinnäytetyön kohdassa 4.3. Jatkotoimien suunnittelussa, työn tuloksellisuuden edelleen nostamisen merkitys on pidettävä tulevia kehittämistarpeita määriteltäessä mielessä. Seuraavassa kohdassa 6.2.1 opinnäytetyötäni harrastan niin kutsuttua taivaanrannan maalailua. Ideoinnillani pyrin herättämään keskustelua. Seuraavissa luvuissa kirjoitan siitä, mikä olisi mielestäni hyvän vihtiläisen vesihuoltopalvelun kehittämisen suunta ja mitä uhkatekijöitä minä kehittämisen esteenä näen. Tätä kehittämisasiaa on hieman pohdittu myös viimeisen luvun kohdassa 7.4 itsearviointi.

6.2.1 Palkitsemisesta ja sen merkityksestä

Yritin parin edellisen talousarviokierroksen aikana saada Vihdin Veteen jonkinlaisen tulospalkkio-ohjelman käyttöönotettavaksi. Onnistuinko tässä työssä? Enpä tainnut, sillä Vihdin Vedessä tai Vihdin kunta organisaatiossa yleensä missään ei ole minun tietääkseni tulospalkkiota käytössä. Omat ponnisteluni tulospalkkioesitysten eteenpäin viemisessä tyrmättiin systemaattisesti. Hylkäysperusteluina minulle useinmiten kerrottiin, että työnantajana Vihdin kunta harjoittaa tasapuolista kohtelua kunnan eri työyksiköiden välillä. Tasapuolinen kohtelu on hyvä tavoite, mutta sen täydellinen toteuttaminen ei ole helppoa. Eikä se ole aina mielestäni tarkoituksen mukaistakaan. Esimerkkinä vertaillaanpa vaikkapa verkostoasentajan ja peruskouluopettajan työtehtäviä. Toisella on pitkät kesälomat ja siisti sisätyö, toinen joutuu rämpimään huonosti valaistussa märässä kaivannossa kesät talvet, satoi tai paistoi. Minusta koko tämä kysymys on enemmän sitä, että minkä ammatin ihminen itselleen valitsee, eikä siitä, että toteutuuko tasa-arvo?

Työtehtävät ja olosuhteet ovat hyvin erilaiset kunnan eri työyksiköissä, eikä niitä mielestäni pidä eikä voi, mitata yhtenä kokonaisuutena. Keskiviikkona 14.9.2016 oli Helsingin Sanomissa artikkeli. Artikkelissa Aalto-yliopiston työ- ja organisaatiopsykologian professori Matti Vartiainen kertoi, että ei ole olemassa sellaista mittaria, joka olisi yleispätevästi sovellettavissa kaikenlaisen työtehon mittaamiseen (HS 2016). Tämän opin-

näytetyön kohdassa 4.3 Asiakaspalvelun tuloksellisuus, esitin muutamia keinoja motivoida työntekijöitä entistäkin parempiin työntuloksiin. Tulospalkkio on hyvä työntekijän motivointikeino, ainakin meidän toimialalla. Yhtenä perusteluna tämän motivointikeinon toimivuuteen on omat kokemukseni omalta yrittäjäuraltani. Aikaisemmin viittaamani Helsingin Sanomien artikkelin mukaan, kun yli kahdeltasadalta ihmiseltä kysyttiin työtehon mittauksista, niin vastaajista 2/3 ei tiennyt miten heidän työtehoaan mitataan. Kuitenkin 3/5 oli sitä mieltä, että he työskentelevät riittävän tehokkaasti. Mielenkiintoista, vastaajat siis tuntevat olevansa riittävän tehokkaita, sitä he eivät kuitenkaan tiedä, että millä perusteella? (Hersey - Blanchard 1990: 45.; HS 2016)

Työntekijän työtyytyväisyys ja -motivaatio ovat hyvällä tasolla, kun työntekijä tuntee (Hersey - Blanchard 1990: 62):

- tekevänsä sellaista työtä jolla on merkitystä
- voivansa kehittää ammatillisesti itseään
- saavansa tunnusta tekemästään työstä

On yleisesti tunnettua, että työstä saatava palkka ei pelkästään motivoi kaikkia. Jos ihminen käy töissä vain ja ainoastaan rahan takia, usein työn tulokset saattavat jäädä laihoiksi. Työntekijän innostus ja hänen sisäinen motivaatio syntyvät työstä itsestään ja työn merkityksestä. Innostuneen ja motivoituneen työntekijän tulokset ovat paremmalla tasolla kuin ”vain rahan takia” työtä tekevällä (Maaniemi – Hulkko-Nyman 2016: 60). Talouselämä-lehden otsikko kysyy ”Tuhoaako rahalla palkitseminen sisäisen motivaation?” Samainen lehti vastaa, että ei. Rahalla palkitseminen motivoi työntekijöitä, mikäli palkitsemisperusteet ovat oikeudenmukaisia ja koko prosessi on läpinäkyvä (Maaniemi – Hulkko-Nyman 2016: 59). Eli rahapalkkion merkitystä ei sovi vähätelläkään, mutta se ei yksistään riitä motivointikeinoksi. Tämäkin on syytä pitää mielessä, kun palkitsemiskeinoja kehitellään. Mielestäni siis tulospalkkion käyttöönotto nostaisi erittäin suurella todennäköisyydellä Vihdin Vedenkin tuloksellisuutta, kunhan vain mittareiden asettamisessa onnistutaan.

6.2.2 Liikelaitoksena toimivan Vihdin Veden asema Vihdin kuntaorganisaatiossa

Vihdin kunnanvaltuusto teki syksyllä 2016 periaatepäätöksen liikelaitoksen lopettamisesta. Liikelaitoksen lopettamista perusteltiin toiminnallisten ja taloudellisten etujen

saavuttamisella. Yksilöityjä saavutettavia etuja kokouspöytäkirjan mukaan olivat seuraavat asiakokonaisuudet (Vihdin kunta: valtuusto 7.11.2016 § 52):

- Kunnallistekniikan suunnittelu ja rakentaminen tulisi yhteiseen ohjaukseen ja yhteisen johdon alaisuuteen.
- Vesilaitoksen toimivalta ja vastuukysymykset yhdenmukaistuisivat kunnan muiden tulosalueiden kanssa.
- Liikelaitoksen lopettaminen purkaa yksiköiden välisiä raja-aitoja sekä helpottaa yhteistyön kehittämistä kunnan sisällä.
- Henkilöstö- ja kalustoresurssin jakaminen helpottuu.
- Taloushallintojärjestelmiä voidaan paremmin hyödyntää ja kustannukset pienenisivät, kun käytössä olisi yhteinen taloushallintajärjestelmä suunnitteluun ja toteutuksen seurantaan.
- Vesilaitoksen henkilöstöllä tulee olla samat säännöt ja periaatteet kuin kunnan muulla henkilöstöllä. Lisäksi esittelytekstissä on erikseen maininta siitä, että nämä muutokset eivät muuta henkilöstön asemaa.

Itse ehdin toimia yli vuosikymmenen Vihdin Vesi liikelaitoksen johtajana. Edellä mainitut perusteet ovat monella eri tavalla minusta hyvin hämmentäviä. Vihdin kunnanvaltuustolle esitetyssä valmistelutekstissä on muun muassa vesihuolto ja hulevesien viemäröinti sekoitettu yhdeksi kokonaisuudeksi. Vesihuoltolainsäädäntö muuttui 1.9.2014. Lakimuutoksen perusperiaatteita olivat vesihuollon erottaminen hulevesiviemäröinnistä, sekä vesihuoltolaitoksen toiminnan läpinäkyvyyden lisääminen. Nyt tämä valmisteltu muutos on mielestäni sellainen, että vesihuollon läpinäkyvyys ei lisäänny. Asiakasnäkökulmasta katsottuna tämän, jopa hieman harhaanjohtavien perustein, valmistellun muutoksen vaikutukset ovat päinvastaiset. Tämä nopeasti valmisteltu päätös muuttaa liikelaitos taseyksiköksi, ei ole huolellisen ja perinpohjaisen selvityksen tulos. Tätä päätöksentekoa on syytä lykätä. Vesihuoltotoiminnan pyörittämiseen on kannattavaa hakea sellainen toimintamalli, mikä on sekä asiakkaiden että vesihuoltolaitoksen ydintehtävän kannalta tarkoituksenmukaisinta. Olen vakuuttunut, että se on myös omistajan eli Vihdin kunnan etu. Hulevesien hallinta ei ole enää vesihuoltoa, sen asian ratkaiseminen on ihan toinen juttu (laki vesihuoltolain muuttamisesta 2014, 3 a luku 17 a §; maankäyttö ja rakennuslaki 103 b §).

Muista kunnanvaltuustolle esitetyistä perusteista toteaisin, että:

- Kunnallistekniikan (sisältäen muun muassa kaava-alueiden vesihuoltorakentamisen ja olemassa olevien putkistojen saneerauksen) suunnittelu ja rakentaminen ovat olleet koko johtajaurani aikana yhteisessä ohjauksessa ja yhden johtajan alaisuudessa, Vihdin kunnan teknisen ja ympäristöjohtajan alaisuudessa.
- Vesihuoltolaitoksen toimivaltaa ja vastuukysymyksiä ei liikelaitoksen purkamisella voida muuttaa, lait ja asetukset sekä ympäristöluvat ohjaavat ja säätelevät vesihuoltolaitoksen toimintaa. Näin on, vaikka toiminta olisi järjestetty osakeyhtiömallilla, kunnan omistamassa liikelaitoksessa tai jotenkin muuten.
- Työyksiköiden ja tulosalueiden ylittävää yhteistyötä on tehty niin henkilöstökuin kalustoresurssin kohdalla koko sen ajan kun olin Vihdin Veden johtajana. Yhteistyö on toiminut erinomaisesti, vain työntekijöiden ammattitaito ja aikapula ovat olleet laajemman yhteistyön esteenä. Työntekijöiden ammattitaito tai heidän työaika ei yksistään liikelaitoksen purkamisella lisäänny lainkaan.
- Taloushallintojärjestelmät ovat olleet osittain erilliset. Tästä asiasta varmaan löytyy kehittämisen varaa, siitä olen samaa mieltä kunnanvaltuuston kanssa. Se, että liikelaitosmalli rajoittaisi tätä yhteistyötä, tuntuu minusta hiukan erikoiselta. Merkittävään kustannusten pienenemiseen en usko tällä muutoksella päästävän. Miksi ei? Käytössäni (=vesilaitoksen johtajan) ollut talousseurantaohjelma Microsoftin Excel-taulukkolaskentaohjelma ei tosin ole ilmainen. Talousseuranta- sekä budjetointiohjelmana sitä voidaan kuitenkin pitää ilmaisena.
- Vihdin Veden henkilöstöllä ovat olleet käytössä samat säännöt ja periaatteet kuin kunnan muulla henkilöstöllä. Tätä asiaa kunnan henkilöstöjohtajakin on useassa eri tilaisuudessa jopa korostanut. Palkkaukseen liittyvät päätösehdotukset, esimerkiksi uuden henkilön palkkauksen yhteydessä tai jo työssä olevan henkilön palkantarkistamisen yhteydessä, asiat on aina ensin pitänyt esitellä sekä kunnan henkilöstöjohtajalle että kunnan tekninen ja ympäristöjohtajalle. He ovat sitten ratkaisseet asian. Vain asian muodollinen päätösvalta on jätetty vesilaitoksen johtajalle.

Työhyvinvointi on työntuloksellisuuden nostamisen keskeinen tekijä. Liikelaitoksen purkamista oli valmisteltu salaa. Näin voidaan sanoa, kun laitoksen johtajaakin asiasta informoitiin vasta kun periaatepäätös oli käytännössä tehty. Tällainen asioiden valmistelu ei ole Vihdin kunnan kuntastrategian mukainen tapa toimia. Voi vain toivoa enää, että suurta vahinkoa tämä tapa toimia ei olisi aiheuttanut tai ei tulisi aiheuttamaan, mikäli päätöksentekoprosessia ei voida tai ei haluta nyt enää keskeyttää. Toivon, että henkilöstön työmotivaatio ei romahda ja työt tulevat edelleen hyvin tehdyksi. Veden

laatu, sen jakelun häiriötön toiminta, jätevesien erinomaiset puhdistustulokset ja sujuva asiakaspalvelu on ollut Vihdin Veden valttikortti jo vuosien ajan. Tätä kovalla työllä saavutettua etua kannattaa huolella vaalia. Ei hukata tätä saavutettua etua hätäisellä ja ainakin joltain osin puutteellisella päätöksenteon valmistelulla.

6.3 Projektin päätös

Toimin yli vuosikymmenen Vihdin Veden johtajana. Aloitin työni joulukuussa 2004. Alkuvuodet olivat monella tavalla haastavia aikoja. Jätevedenpuhdistamoiden prosessimestarit ottivat ja lähtivät, toinen eläkkeelle ja toinen muihin hommiin. Syksyllä 2005 saimme vielä vaivoiksemme verkostovesiperäisen epidemian, tällöin kampylobakteerit saastuttivat meidän juomavetemme. Nämä alkuajat olivat minulle henkisesti raskaita uudessa tehtävässäni. Ne tapahtumat opettivat minulle kuitenkin paljon ja tekivät minusta vahvemman.

Tämä opinnäytetyöni tavallaan päättää urani Vihdin Vedessä. Olen kiitollinen että sain olla mukana. Vihdin Vedessä on moni asia hyvällä tolalla. Vihdin Veden asiakkailla menee hyvin. Vesihuoltopalvelut toimivat pääsääntöisesti erinomaisesti. Vesihuoltopalveluiden hinnat ovat kohtuulliset. Vihdin Vesi huolehtii ympäristöstään. Jätevedenpuhdistamot tekevät selvästi parempaa puhdistustulosta, mitä ympäristöluvat niiltä edellyttävät. Asiakaspalvelujärjestelmän kehittäminen on hyvä lopettaa minun osaltani tähän. Lean filosofian mukaan asioiden kehittäminen ja hukkatyön eliminointi eivät kuitenkaan Vihdin Vedessä pääty. Homma jatkuu insinööri Santeri Saarikon johdolla. Saarikko on seuraajani vesilaitoksen johtajana. Hän aloittaa työnsä Vihdin Veden johtajan virassa tammikuussa 2017.

7 Yhteenveto ja johtopäätökset

7.1 Kehittämistehtävän arviointi

Opintojeni alussa syksyllä 2015 pohdin, että mikä organisaatiomme prosesseista kaipaisi juuri sillä hetkellä kaikkein eniten kehittämistä. Muutamia vaihtoehtoja puntaroituani tulin siihen tulokseen, että opintojen, organisaation tarpeiden ja asiakaslähtöisyyden näkökulmasta katsottuna kehittämispanostus kannattaa suunnata myyntilaskutusohjelmiston kokonaisvaltaiseen kehittämiseen. Päätökseni perusteena käytin niin sanotun MuTu -tuntuman lisäksi asiakastyytyväisyystutkimuksen sekä SWOT-analyysin tuloksia. Myös asiakaspalvelutiimimme koki kehittämistehtävän aiheen tärkeäksi. Vesihuoltosihteerit sitoutuivat esimerkillisen hienosti auttamaan minua tämän, itselleni hieman vieraan aihealueen, tietojärjestelmän kehittämistyön tekemisessä.

Asiakashallintajärjestelmän kehittämistehtävä tuntui aluksi siltä, että määränpää ja keinot olivat hyvin kirkkaana mielessäni. Vihdin Veden nykyinen asiakashallinta järjestelmä on otettu käyttöön noin 15 vuotta sitten. Tietotekniikka on noista vuosista kehittynyt valtavasti. Aloitellessani kehittämistehtävän kuvausta ja tavoitteita kirjoittamaan, huomasin yllätyksekseni, että kuinka laaja-alainen ja monta erilaista toimintoa tai prosessin osaa asiakashallintajärjestelmäämme liittyikään. Tietotekniikkaan liittyvät termit, toiminnot, mahdollisuudet ja uhat alkoivat konkretisoitua kehittämistehtävän edetessä. Innostustani seurasi pieni hetkellinen epäusko omiin mahdollisuuksiini selvitä tästä tehtävästä kunnialla. Olin jo yhdessä vaiheessa vähällä luovuttaa tämän aihealueen osalta ja hakea uuden kehittämiskohteen organisaatiostamme. Nyt työn valmistuttua olen enemmän kuin tyytyväinen siitä, että en antanut periksi ensimmäisten vaikeuksien ilmaannuttua.

Kehittämistehtävän aikataulu oli alun perinkin laadittu kunnianhimoiseksi. Varsinaisia välitavoitteita en asettanut tälle työlleni lainkaan. Löydettyäni aiheen syksyllä 2015, aloitin tämän kehittämistyön toimittamisen välittömästi, sekä asetin omaksi tavoitteekseni saada työn valmiiksi syksyllä 2016. Kesäkuun 2016 alussa päätin vaihtaa työpaikkaa. Sovimme uuden työnantajani kanssa, että aloitan uudessa toimessani 15.9.2016. Tästä työpaikan vaihtamisesta johtuen jouduin kesällä 2016 hieman kiristämään kehittämistehtäväni aikataulua alkuperäiseen aikatauluun nähden. Halusin saada kehittämistyön valmiiksi ennen siirtymistäni uuteen tehtävään. Tätä edellä mainittua tavoitetta

en kuitenkaan ihan onnistunut täyttämään. Nyt joulukuussa työni on valmis, kehittämistyö kuitenkin jatkuu. Lean ajattelun mukaan toimintoja on parannettava jatkuvasti ja hukan eliminoimisesta tehdään arkipäivää.

Taulukko 2. Asiakashallintajärjestelmän kehittämistyön toteuttamisaikataulu

	syksy 2015	talvi 2015-2016	Kevät 2016	kesä 2016	Syksy 2016
Aihe / Aiheanalyysi	**x**				
Nykytilan kartoitus		**x**			
Teoriat		**x**	**x**		
Prosessikuvaus			**x**		
Kehittämistyöaika				**x**	**x**
Tulokset					marras-joulukuu

Kehittämistehtävän toteutus onnistui mielestäni melko hyvin. Käyttämämme ohjelmat ovat olleet palveluksessamme jo pitkään. Viime vuonna koko Vihdin kuntaorganisaatiota koskeneiden YT-neuvotteluiden johdosta jouduimme pohtimaan muun muassa näiden asiakaslaskutuspalveluidenkin hoitamista, ainakin osittain uudella tavalla.

> Kehittämisprojekti on onnistunut, jos se valmistuu aikataulunsa ja budjettinsa puitteissa tuottaen ne piirteet ja toiminnot, jotka oli määritelty etukäteen. (Myllymäki ym. 2011: 7.)

7.2 Miten teoreettinen viitekehys soveltuu tämän kehittämistehtävän teoriaksi?

Asiakkuudenhallinta (= asiakashallinta) on kokonaisuutena toimintafilosofia, jonka yhtenä osana on myyntilaskutusprosessi. Tämän strategisen toimintafilosofian keskiössä on asiakas. Vesikanta Plus ohjelma on meidän CRM eli Customer Relationship Management. CRM:n tehtävänä on koota sisäiset sekä ulkoiset prosessit ja niiden osat, yhdeksi kokonaisuudeksi. Tämän kokonaisuuden tulee mahdollistaa sen, että toiminta tuottaa lisäarvoa kaikille sidosryhmille (Anttila 2016: 30).

Lean-ajattelu pyrkii poistamaan hukkatyön tekemisestä, parantamaan asiakastyytyväisyyttä ja palvelun laatua. Tässä kehittämistyössä toteutetut kehittämistoimet tähtäävät juurikin palvelun parantamiseen ja hukkatyön eliminointiin. Eli vastaus otsikon 7.2 kysymykseen on että kyllä sopii ja erinomaisesti sopiikin.

7.3 Jatkotoimenpiteet

Nykyiseen asiakashallintajärjestelmään tehdyt pienet parannukset ovat edistäneet Vihdin Veden tuloksellisuutta. Hukkatyötä on onnistuttu vähentämään ja prosessin osia on tehostettu. Toisaalta voidaan perustellusti kysyä, että ovatko tehdyt parannukset olleet riittäviä? Organisaationäkökulmasta katsottuna arvioisin niin, että olemme hyvällä alulla, mutta työtä kannattaa jatkaa. Asiakasnäkökulmasta katsottuna arvioisin niin, että tietotekniikan kehitystä on syytä käyttää hyväksi vielä nykyistä enemmän, myös asiakkaidemme hyödyksi. Ryhmätekstiviestipalvelun käyttöönotto tulee vielä hyödyntämään asiakkaitamme. Ryhmätekstiviestipalvelun avulla muun muassa jakelukeskeytysten ilmoitukset saadaan entistä paremmin kohdeyleisölle tiedoksi.

Nykyinen Vesikanta Plus ei ehkä vastaa riittävän hyvin vaativien asiakkaiden kysynnän tarpeisiin. Ihmiset kaipaavat vesihuoltopalveluistakin entistä enemmän informaatiota. Markkinoilta löytyy ohjelmistoja, joilla asiakkaidemme kaipaamaa informaatiota voidaan helposti tuottaa ja jakaa kaikille palveluidemme käyttäjille. Jo kerran, tämän työn aikana, keskeytetty hankintaprosessi on syytä käynnistää lähiaikoina uudelleen.

7.4 Itsearviointia

Jatko-opiskelu työn ohella on ollut antoisaa, joskin välillä melko raskasta. Osallistumiseni hankintakoulutusohjelmaan on ollut monella tapaa hyödyllinen, sekä henkilökohtaisessa mielessä minulle itselleni kuin myös johtamalleni organisaatiolle. En varsinaisesti osallistunut Vihdin Vedessä hankintojemme toteutukseen, investointiprojekteja lukuun ottamatta. Nykyisin Someron Vesihuolto Oy:ssä ja – Lämpö Oy:ssä hankintatoimi on merkittävä osa tehtäväkuvaani. Julkishallinnollisen organisaation johtajana vastasin kuitenkin muun muassa hankintojemme laillisuudesta, kuten nykyisin osakeyhtiön toimitusjohtajan roolissakin teen. Hankintaosaamiseni on nyt monella tavalla paremmalla tasolla, kuin mitä se oli vielä syksyllä 2015, opintojeni alussa. Esimerkiksi ymmärrän paremmin hankintojen strategisen merkityksen työyksikön menestykselle. Minulla on myös aikaisempaa paremmat edellytykset huolehtia siitä, että työyhteisömme hankinnat suoritetaan asianmukaisesti, tasapuolisesti ja ketään syrjimättä. Tämä hyöty kohdentuu kuitenkin nyt ensisijaisesti uuteen työpaikkaani, ei Vihdin Veteen.

Opinnäytetyönäni toimiva asiakashallintajärjestelmän kehittämishanke lähti liikkeelle ensisijaisesti tarpeesta modernisoida asiakkaillemme jaettavaa informaatiota. Paneuduttuani tähän prosessiin, pilkottuani myyntilaskutuksen vaiheet pieniksi palasiksi yhdessä vesihuoltosihteereidemme kanssa, huomasin luennoilla oppimiani ja kuulemiani Lean-teorioita voitavan soveltaa myös meidän myyntilaskutuksemme kehittämiseen. Opinnäytetyön kirjoittaminen eteni vaiheittain. Aluksi kirjasin asioita otsikoiden alle. Sitten ryhdyin luomaa asioiden ympärille sisältöä. Kirjoittamisen sekä usean uudelleen kirjoittamisen jälkeen, lopputuloskin alkoi pikkuhiljaa hahmottua. Välillä kirjoittaminen sujui ”kuin vettä valaen”, toisinaan taas se oli ”kuin tervan juontia”.

John Seddon on sanonut, että *”huonot johtajat muuttavat ihmisiä, hyvät johtajat muuttavat systeemiä”* (Torkkola 2015:186). Tässä kehittämistyössä tehdyt muutokset nykyiseen asiakashallintajärjestelmäämme ovat olleet maltillisia, jonkun mielestä jopa vähäisiäkin. Pienet muutokset ja niiden sisäänajoon annettava aika, mahdollistavat pysyvän muutoksen. Muutoksen onnistumista edesauttaa se, että vesihuoltosihteerit ovat sitoutuneet tehtyjen muutosten implementointiin. Epäonnistumisen riskiä jonkin verran lisää se, että itse vaihdoin toiseen työhön. Myös meneillään oleva liikelaitoksen purkuprosessi arveluttaa minua monella eri tavalla. Toivottavasti nämä pelkoni osoittautuvat aiheettomiksi. Toisaalta tämä organisaatio- tai hallintomuutos on nähtävä myös mahdollisuutena tehostaa prosesseja. Vihdin kunnan hallintojohtaja Noora Nordbergin mukaan Vihdin Vesi -liikelaitoksen yhdistäminen kunnan toimintaan yksinkertaistaa vesihuoltolaitoksen talouden suunnittelua ja raportointia (Vihdin kunta: valtuusto 7.11.2016 § 52.) Nordberg lupaa edellä mainitun muutoksen säästävän myös kustannuksia. Keinoja joilla edellä mainittuihin tuloksiin päästään, ei Nordberg kunnanvaltuuston esittelytekstissään avaa.

Olen erittäin tyytyväinen hankintatoimen opintojen sisältöön, saamiini uusiin kontakteihin, vieraileviin luennoitsijoihin, Saksan opintomatkaan ja kaikkeen muuhunkin Metropolian Master`s ohjelman tarjontaan. Kiitos kaikkien näiden edellä mainittujen, ammatillinen osaamiseni nousi jälleen uudelle tasolle. Uskon myös, että tästä kehittämistyöni raportista on vielä hyötyä seuraajalleni.

Lähteet

Anttila, Janne 2016. Toimintajärjestelmän ja asiakashallintajärjestelmän implementointi innovaatiokeskuksessa. Diplomityö. Oulun yliopisto/ teknillinen tiedekunta/ tuotantotalous.

Anttila, Pirkko 2006. TUTKIVA TOIMINTA ja Ilmaisu, Teos, Tekeminen. 2. painos. Akatiimi Oy, Hamina.

Asiakaspolar. http://www.asiakaspolar.fi/neve/lahemmaksi-asiakasta. html. Nettiartikkeli asiakaspalvelun merkityksestä. Luettu 1.10.2016

Blom, Reija 2016. Vesihuoltosihteeri Vihdin Vesi. Useampi haastattelu.

Digitalisoitu vesilaitos 2014, Tutkielma älymittauksen luomista mahdollisuuksista. Kamstrup.

Erkko, Hanna 2015. Tuntiopettaja. Vantaa: Metropolia Ammattikorkeakoulu. Luento marraskuu 2015.

Euroopan komissio, uusi ohjelmakausi 2007-2013. Valmisteluasiakirja 4 – Suuntaviivat kustannus-hyötyanalyysien tekemistä varten 08/2006. Luettavissa sähköisesti soitteessa http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/2007/working/wd4_cost_fi.pdf

Harju, Ansa 2003. Tietohallinnon kustannus- ja hyötyanalyysi. Helsingin ammattikorkeakoulu Stadian julkaisuja Sarja A: Tutkimukset ja raportit 1.

Heikkilä, Pauli 2015. Toimitusjohtaja. Oulu: Finnvera. Luento.

Hersey, Paul – Blanchard Kenneth H 1990. Tilannejohtaminen Tuloksiin ihmisten avulla. Kauppinen Tero J 5. painos. Gummerus Kirjapaino Oy.

Hersey, Paul – Blanchard Kenneth H – Johnson Dewey E 2013. Management of organisational behavior: leading human resources. 10. painos. Pearson Education.

Huhtala, Petri – Pulkkinen, Antti 2009. Tuotettavuuden kehittäminen – parempi tuotteisto useasta näkökulmasta. Teknologiateollisuus Ry.

Iloranta, Kari – Pajunen-Muhonen Hanna 2015. Hankintojen johtaminen Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 4. painos. Tietosanoma Oy ja kirjoittajat.

Innolink Research Oy: Vihdin Veden asiakastyytyväisyystutkimus 2015.

Jaakkola, Elina – Orava, Markus – Varjonen, Virpi 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua, Opas yrityksille. 4. painos. Tekes.

Jäntti, Pentti 2016. Ekonomi Turku. Meillä on liian suuri julkinen sektori. Talouselämä nro 31 julkaistu 9.9.

Kamensky, Mika 2015. MENESTYKSEN TIMANTTI Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Talentum Media Oy ja kirjoittaja.

Korhonen, Nina – Rajala Reetta 2011. Viestinnän prosessointi, koreografia kaaokselle. Talentum Media Oy ja kirjoittajat.

Koskenoja, Piia 2015. Lehtori. Vantaa: Metropolia Ammattikorkeakoulu. Luento syyskuussa.

Laadunhallinta, prosessien ohjaus ja mittaus. http://slideplayer.biz/slide/1963803/ Luettu 15.8.2016.

Laki vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalveluiden alalla toimivien yksiköiden hankinnoista 30.3.2007/349. Annettu Helsingissä 30.3.2007.

Lauren, Merja 2016. Kirjanpitäjä. Kunnan Taitoa Oy. Haastattelu syyskuussa.

Liker, Jeffrey K. 2004. Toyotan tapaan. Niemi Marko 2. painos. Readme.fi

Lipponen, Toivo 1993. Laatujohtaminen. Gummerus Kirjapaino Oy.

Lundberg, Tommy - Berggren, Ola 2013. Apinajohtajan käsikirja, esimiestaitoja simpanssien tapaan. Immonen Antti. Atena Kustannus Oy.

Lupa tehdä toisin - Henkilöstölähtöinen tuottavuuden kehittäminen. 2014. Sitra.

Maaniemi, Johanna – Hulkko-Nyman, Kiisa 2016. Innova Oy palkitsemisasiantuntijat. Tuhoaako rahalla palkitseminen sisäisen motivaation? Talouselämä nro 31 julkaistu 9.9.

Maankäyttö ja rakennuslaki 132/1999. Annettu Helsingissä 5.2.1999.

Mattila, Johanna 2012. Toimittajareklamaatioprosessin kehittäminen – Case Oy Sinebrychoff Ab. YAMK Opinnäytetyö Metropolia Ammattikorkeakoulu.

Myllymäki, Reijo – Hinkka, Toni – Dahlberg, Tomi – Uimonen, Börje 2011. Miksi tietojärjestelmäprojekti epäonnistuu? CxO Mentor Oy.

OP-Pohjola e-laskun edut. https://www.op.fi/op/henkiloasiakkaat/tilit-ja-maksut/ laskujen-maksaminen/e-lasku?id=15210&srcpl=8. Luettu 8.12.2016

Saari, Ahti 2015. Johtaja Viltrain Oy. Vantaa: Metropolia Ammattikorkeakoulu. Luento syyskuussa.

Seppänen-Järvelä, Riitta – Vataja, Katri 2009. Työyhteisö uusille urille – Kehittäminen osaksi arjen työtä. PS-kustannus ja tekijät.

Torkkola, Sari 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Talentum Media Oy ja kirjoittaja.

Turunen, Terja 2016. Vesihuoltosihteeri Vihdin Vesi. Useampi haastattelu.

Vartiainen, Matti 2016. Professori Aalto yliopisto. Helsingin Sanomat 14.9.

Vesihuoltolaki nro 119/2001. Laki vesihuoltolain muuttamisesta 681/2014. Annettu Helsingissä 22. päivä elokuuta 2014.

Vesilaitosyhdistys. Nettiartikkeli benchmarking. http://www.vvy.fi/tunnuslukujarjestelma. Luettu 31.8.2015.

Vihdin kunta: Hankintaohje. Hyväksytty kunnanhallituksessa 5.11.2012.

Vihdin kunta: Toimintakertomus 2015.

Vihdin kunta: Kunnanvaltuuston kokous 7.11.2016 § 52.

Vihdin Vesi: Toimintakertomus/tasekirja 2015.

Viitala, Hannu 2016. Vesihuoltoasentaja Vihdin Vesi. Haastattelu.

Virtuaali AMK Liiketoimintaprosessin kehittäminen.
http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0303012/1106227851022/1106577077518/1107020129145/1149533421917.html. Luettu 8.8.2016.

Asiakaskyselyaineisto syksy 2016

Asiakaskysely Vihdin Veden asiakkaille

Kerro mielipiteesi. Vastaamalla viiteen kysymykseen voit vaikuttaa ja voittaa. Kyselyyn voi vastata aina 15.11.2016 saakka.

1. Vihdin Veden lasku on selkeä

- ○ täysin samaa mieltä
- ○ jokseenkin samaa mieltä
- ○ ei samaa eikä eri mieltä
- ○ jokseenkin eri mieltä
- ○ täysin eri mieltä, miksi?

2. Vihdin Veden lasku sisältää riittävästi informaatiota

- ○ täysin samaa mieltä
- ○ jokseenkin samaa mieltä
- ○ ei samaa eikä eri mieltä
- ○ jokseenkin eri mieltä
- ○ täysin eri mieltä, miksi?

3. Vesihuoltopalveluiden hinta on mielestäni kohtuullinen

- ○ täysin samaa mieltä
- ○ jokseenkin samaa mieltä
- ○ ei samaa eikä eri mieltä
- ○ jokseenkin eri mieltä
- ○ täysin eri mieltä, miksi?

4. Tiedottaminen Vihdin Vedessä on hoidettu hyvin

- ○ täysin samaa mieltä
- ○ jokseenkin samaa mieltä
- ○ ei samaa eikä eri mieltä
- ○ jokseenkin eri mieltä
- ○ täysin eri mieltä, miksi?

5. Haluatko saada jatkossa Vihdin Veden vedenjakeluun liittyvät tiedotteet myös tekstiviestinä?

- ○ kyllä
- ○ ei

Arvomme kaikkien yhteystietonsa jättäneiden kesken 10 T-paitaa, putkihuivia ja pipoa. Kiitos vastauksestasi.

Lähetä

Kuvakaappaus / nettikyselylomake

VIHDIN KUNTA
VIHDIN VESI
Asemantie 30, PL 13
03101 NUMMELA

TÄMÄ ON VESIMITTARILUKEMAN ILMOITUSKORTTI

24.10.2016

LANKINEN TAPIO JA SATU

VÄÄKILÄNKAARI 4
03400 VIHTI

Economy
PP124569
Posti Oy

Yhteyshenkilö:
044-7674875/044-7674874
09-4258 3000

922 - 922

LANKINEN TAPIO JA SATU

VÄÄKILÄNKAARI 4
03400 VIHTI

Kulutuspiste: [redacted]
Edell. lukema: [redacted]
Edell. lukemapvm: 29.10.2015
Mittarinumero: [redacted]
Puhelin/sähköposti: 0443403480

ILMOITUS PYYDETÄÄN PALAUTTAMAAN 15.11.2016 MENNESSÄ.
-
Lukeman voi ilmoittaa Kulutus-Web -palvelussa osoitteessa:
http://www.vihti.fi/vesihuoltolaitos/vesimittarilukema/ tai palauttamalla ilmoituskortin tai sähköpostitse vesihuoltolaitos@vihti.fi tai puhelimitse 044-7674874 tai 044-7674875 ma-to klo 9.00-15.00, pe klo 9.00-14.00.
Asiakaspalvelu suljettu 2.11. ja 4.11.
-
Hinnastoomme ei tule muutoksia 1.1.2017.
-
Kerro mielipiteesi. VASTAA JA VOITA. Arvomme tuotepalkintoja kaikkien 15.11.2016 mennessä vastanneiden kesken. Vastaa asiakaskyselyymme osoitteessa
http://www.vihti.fi/vesihuoltolaitos/
Mikäli sinun ei ole mahdollista vastata internetin kautta, ota yhteyttä yllä näkyviin numeroihin.
-

Vesimittarilukemailmoitus

LANKINEN TAPIO JA SATU
VÄÄKILÄNKAARI 4
03400 VIHTI
Kulutuspiste: [redacted]

Uusi lukema pvm: ___/___20____
Uusi lukema:

|__|__|__|__|__|__|__|__|

Edell. lukema: [redacted]
Edell. lukemapvm: 29.10.2015
Mittarinumero: [redacted]
Asukaslukumäärä vuoden alussa: _____
Lukeman ilmoitti:

_____

Puhelin:

_____

Vastaan-
ottaja
maksaa
postimaksun

VIHDIN KUNTA
VIHDIN VESI
Vastauslähetys
Tunnus 5003549

03003 VASTAUSLÄHETYS

Kuluttajalle jäävä osa

LANKINEN TAPIO JA SATU
VÄÄKILÄNKAARI 4
03400 VIHTI
Kulutuspiste: [redacted]

Uusi lukema pvm:___/___20____
Uusi lukema:

|__|__|__|__|__|__|__|__|

Edell. lukema: [redacted]
Edell. lukemapvm: 29.10.2015
Mittarinumero: [redacted]

TÄHÄN TEILLE JÄÄVÄÄN OSAAN VOITTE MERKITÄ LUKEMAN MUISTIIN

Asiakkaille lähetty mittarilukukorttimalli

Vihti - Politiikka

SIVUT
Sivut-syöte 20+
Tykkää sivuista
Luo sivu

Tykkää Kommentoi

Tapio Lankinen
24. lokakuuta

Hyvät Vihti-Politiikka Facebook-ryhmän jäsenet.

Minä toimin Vihdin Veden johtajana joulukuusta 2004 syyskuun loppuun 2016. Aloitin syksyllä 2015 Metropolia ammattikorkeakoulussa hankintatoimen YAMK-insinööritutkintoon tähtäävän koulutusohjelman. Yhtenä opintojeni päämääränä oli kehittää Vihdin Veden palvelu- ja tuotantoprosesseja. Irtisanouduin vesilaitoksen johtajan virastani viime kesänä. Sovin opinnäytetyönohjaajien, vs. kunnanjohtaja Hannu Nummelan ja taloustieteiden tohtori, yliopettaja Jukka Kaislan kanssa, että teen jo keväällä 2016 aloittamani opinnäytetyön Vihdin Vedelle, vaikka en enää vesilaitoksen johtajan virassa toimikkaan.

Opinnäytetyöni aiheena on Vihdin Veden myyntilaskutusprosessin kehittäminen. Osana tätä kehittämistyötä järjestin yhdessä Vihdin Veden vesihuoltosihteereiden kanssa asiakaskyselyn. Toivon, että mahdollisimman moni Vihdin Veden asiakas vastaisi tähän asiakaskyselyyn. Vastaamalla voi vaikuttaa muun muassa siihen, miten Vihdin Veden viestintää kehitetään. Vastaajien kesken arvotaan tuotepalkintoja. Tuotepalkintoina on T-paitoja, putkihuiveja ja pipoja.

Yhteistyöstä kiittäen Tapio Lankinen

https://www.webropolsurveys.com/A.../SurveyParticipation.aspx...

Tapio Lankinen

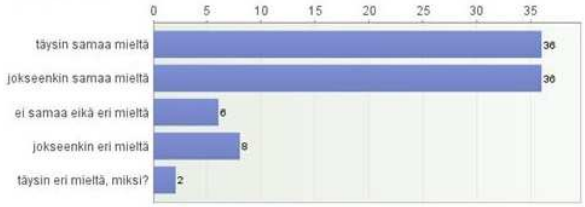
Asiakashallintajärjestelmän kehittäminen
Case Vihdin Veden myyntilaskutusprosessi

Kuvakaappaus / Asiakaskyselyyn liittyvä Facebook-päivitys

Vihdin vesi

1. Vihdin Veden lasku on selkeä

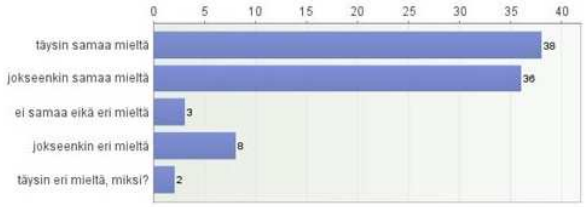
Vastaajien määrä: 88



Avoimet vastaukset: täysin eri mieltä, miksi?
- Tasaus laskut aivan umpikieroja
- sähköiset palvelut vs laskujen seuranta hankalampaa, lasku on aina ihan yllätys

2. Vihdin Veden lasku sisältää riittävästi informaatiota

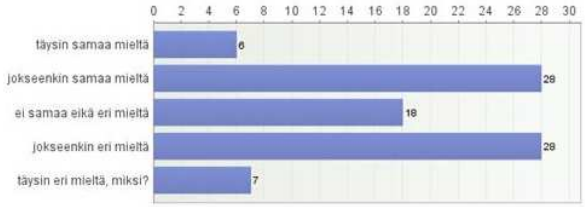
Vastaajien määrä: 87



Avoimet vastaukset: täysin eri mieltä, miksi?
- haluaisin tarkempaa tietoa vedenkulutuksestani jokaisen laskun yhteydessä kuten sähkölaskuissa.
- en ymmärrä koko laskua, saisi olla selkeämmin kerrottu mitä mikäkin tarkoittaa

3. Vesihuoltopalveluiden hinta on mielestäni kohtuullinen

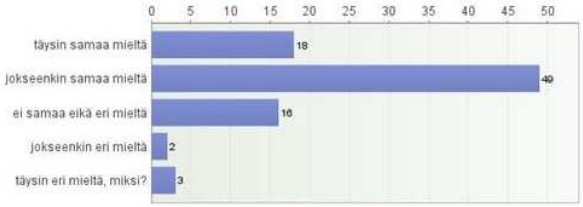
Vastaajien määrä: 87



Avoimet vastaukset: täysin eri mieltä, miksi?
- oman kaivoveden vaihduttua kunnallistekniikkaan, tuntuu hinnat todella hurjilta...
- Vihdissä vesi on kallista ja paineet heikot mistä oikein maksam
- yli 46% käyttökate antaa mahdollisuuden hinnanalennukselle
- Hintojen nousu on ollut todella suuri viimeisten vuosien aikana. Meillä lasten poismuuton takia kulutus pienentynyt noin 30-40%, eurot ovat ennallaan
- täysi arvoitus aina saada koko lasku, maksetaan kerralla, ei erissä
- jäteveden hinta liian korkea kotitalouksille.

4. Tiedottaminen Vihdin Vedessä on hoidettu hyvin

Vastaajien määrä: 88



Avoimet vastaukset: täysin eri mieltä, miksi?
- tiedotusta hyvin vaikea löytää.
- En ole koskaan huomannut Vihdin Veden tiedottaneen yhtään mitään.
- aika riippuvainen sosiaalisesta mediasta pitää olla, ei ilmoiteta häiriöistä kattavasti

5. Haluatko saada jatkossa Vihdin Veden vedenjakeluun liittyvät tiedotteet myös tekstiviestinä?

Vastaajien määrä: 88

Kyselyntulokset

Liitteen sisältö

Tarjouspyyntö uudesta järjestelmästä

1 Hankintayksikön perustiedot

Hankintayksikkö:
Vihdin vesihuoltolaitos –liikelaitos / Vihdin Vesi
Ly tunnus 0131905-6
Asemantie 30
03100 Nummela
Suomi
puh. +358 942583000
www.vihti.fi/palvelut/vesihuoltolaitos

Hankintayksikön esittely:
Vihti on hieman alle 30 000 asukkaan kunta pääkaupunkiseudun tuntumassa. Vihdin vesihuoltolaitos –liikelaitos (arkikielessä käytetään nimeä Vihdin Vesi) on Vihdin kunnan liikelaitos, joka huolehtii toiminta-alueillaan vesihuollon järjestämisestä. Vihdin Vedellä on tällä hetkellä noin 3 400 laskutusasiakasta.

2 Hankinnan kohde

Vihdin Vesi pyytää tarjousta asiakashallintajärjestelmästä, sen toimittamiseen liittyvästä palvelusta, käyttöönottoprojektista sekä järjestelmän tuotannonaikaisen toiminnan ylläpito-, ratkaisu-, tuki- ja asiantuntijapalveluista.

Hankinnan kohde on kuvattu liitteessä 1.

Osa- ja/tai vaihtoehtoista tarjousta ei oteta huomioon

Hankinnan nimi ja viite tunniste:

Vihdin Veden asiakastietojärjestelmä, Dnro 19/02.08.00/2016

Hankinnan ennakoitu arvo:

Laki vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalveluiden alalla toimivien yksiköiden hankinnoista 30.3.2007/349 pykälien 12§, 13§, 14§ ja 15§ sekä Vihdin

kunnan hankintaohjeet Kh 20.12.2010 kohdan 1.5 mukaisesti hankinta alittaa kynnysarvon ja sallii suorahankinnan.

Hankinnan voimassaoloaika / sopimusaika:

01.09.2016 - 31.12.2019

Kuvaus tilaajan käyttöympäristöstä:

- Sovelluspalvelin Hyper-V 2012 R2 alustainen virtuaalipalvelin, käyttöjärjestelmä on Windows Server 2012 R2
- Käytössämme oleva tietokantapalvelin on fyysinen, jossa on keskitetty Oracle.
- Asiakastietojärjestelmän käytön tulee olla mahdollista internetselaimella ilman, että Vihdin Veden tai Kuntien Tieran työasemille on tarvetta asentaa mitään erillisohjelmistoa.
- Asiakastietojärjestelmän toteutus tulee tarjota SaaS-palveluna. Toimittaja vastaa tarvittavasta järjestelmän palvelinympäristöstä lisensseineen. Sovelluksen käyttö Vihdin Vedelle tulee olla laiteriippumaton, selainkäyttöinen ohjelmisto, jota voidaan etäkäyttää esimerkiksi kotoa käsin.
- Työasemina on sekä 32- että 64-bittisiä, joissa on käyttöjärjestelmänä Windows 7 professional, service pack 1. Päivitys uudempaan Windows –versioon on mahdollista. Suorittimena 32 bittisissä on Intel Core i3-2120 3,3 GHz. Asennettua muistia (RAM) on 4 Gt.
- Toimistosovelluksena on MS Office 2007, -2010 ja -2013 versioita.
- Selaimena on Internet Explorer 11 tai uudempi
- Lähiverkossa palvelimet ovat 1 Gb:n ja työasemat 100 M:n kytkinportissa.
- Käytössämme on KeyAqua, jolla hoidetaan johtotietojen ylläpito. KeyAqua järjestelmän käyttö on internetselaimella.
- KeyAqua sisältää WMS-rajapinnan molempiin suuntiin kunnan sisäisen karttapalvelun kanssa. Nykyisestä Vesikanta Plus ohjelmasta on online-rajapinta KeyAquaan.
-

3 Hankinnan taustaa

Tällä hetkellä käytössä oleva asiakastietojärjestelmä on CGI:n toimittama Vesikanta Plus. Hankittavalta järjestelmältä edellytetyt vaatimukset on lueteltu **liitteessä 2**. Joidenkin vaatimusten kohdalla on kuvattava, miten vaatimus toteutuu tarjotussa sovelluksessa / järjestelmässä.

Edellisten lisäksi tarjoukseen on liitettävä alustava projektisuunnitelma hankkeen toteuttamiselle. Tarjouksessa on myös ilmoitettava sähköpostiosoite, johon hankintapäätös lähetetään.

Tässä hankinnassa Vihdin Vesi ei lähde pilottiasiakkaaksi. Toimittajan on esitettävä vähintään kaksi referenssiä yhteystietoineen vastaavista järjestelmätoimituksista Suomeen. Ilman referenssejä tarjousta ei oteta vertailuun mukaan.

4 Hankintalaji ja –menettely

Hankintamenettely:

Tämä on suorahankinta. Kirjallinen tarjouspyyntö on toimitettu muutamalle alan tunnetulle yritykselle.

Tarjouksen valintaperuste:

Hinta 60 pistettä ja laatutekijät 40 pistettä.

Arvioitavia laatutekijöitä ovat:

- Toimittajan palvelukuvaus vasteaikoineen (10 pistettä).
- Kirjanpitoliittymä: Asiakkaiden suoritukset tulee kohdistua automaattisesti oikeille saatavatileille (10 pistettä).
- Tekstiviestipalvelun käytön helppous Vihdin Veden asiakaspalveluhenkilöiden näkökulmasta katsottuna, aluerajauksen mahdollisuus ja palvelunhinnoittelu (10 pistettä).
- Järjestelmän tulee osata laskuttaa laskutuskauden sisällä arvonlisäprosentin mahdollinen vaihtuminen kahdella eri arvolla siten, että kyseisen laskutuksen voi Vihdin Veden laskuttaja tehdä ilman toimittajan työosuutta. Edellä mainittu ominaisuus on pyydettäessä demonstroitava tilaajalle (5 pistettä).
- Muut järjestelmän optiot: 1) Tuki nykyaikaisissa mobiililaitteissa käytettäville selaimille 2) tuki älykkäille vesimittareille 3) sopimusten muuteltavuus tarvittaessa Vihdin Veden toimesta 4) Fakta-kuntarekisterin kiinteistötietojen rajapinta 5) rakennuslupaan liittyvät vesi- ja viemäriliittymätiedot ja/tai vesi- ja viemäriliittymälausunto (1 piste per kohta).
-

5 Hinta ja kaupalliset ehdot

Tarjouksen tekemisestä, esittelyistä tai muusta menettelyyn osallistumisesta ei tarjoajalle makseta korvausta.

Tarjoushinnat tulee ilmoittaa arvonlisäverottomina (alv 0 %).

Vihdin Vedellä käytössä olevien sovellusten lisenssien ja käyttöoikeuksien kustannusvaikutuksia ei saa huomioida tarjouksen hinnoissa. Tilaaja ei kuitenkaan sitoudu hankkimaan kyseisiä lisenssejä uudelleen, mikäli hankinta kohdistuu nyt käytössä oleviin järjestelmiin.

Ylläpito- ja käyttöpalveluun liittyvät kuukausi- tai vuosihinnat tulee ilmoittaa kiinteä-hintaisina. Toimittajalla on oikeus sopimuskauden aikana sellaisiin hinnankorotuksiin, jotka ovat toimittajasta riippumattomia. Näitä toimittajasta riippumattomia kustannuksia voivat olla esimerkiksi laista ja kolmannen osapuolen hinnankorotuksista johtuvat kustannukset. Edellä mainitut kesken sopimuskauden mahdollisesti tapahtuvat hinnankorotukset on toimittajan perusteltava yksiselitteisesti. Mikäli hinnankorotuksen perusteista ei löydy sopua, on kummallakin osapuolella mahdollisuus irtautua palvelusopimuksesta.

Vihdin Vesi pidättää oikeuden olla hankkimatta nyt kilpailutuksen piirissä olevaa järjestelmää vuoden 2016 aikana, samoin kuin olla hankkimatta lainkaan osaa nyt kilpailutuksen piirissä olevista järjestelmäosioista.

6 Laskutus ja maksuehto

Laskutus voi tapahtua projektin eri vaiheissa syntyneiden kustannusten mukaan. Ns. ennakkomaksua ei kuitenkaan hyväksytä. Laskutuksesta sovitaan sopimusneuvotteluvaiheessa tilaajan ja palvelun toimittajan kesken sopimusneuvotteluissa. Laskutusvaluuttana on euro. Laskutuslisää ei hyväksytä. Maksuehto on 21 päivää siitä kun lasku on toimittu tilaajalle ja maksuerää koskeva työ on tehty.

7 Salassapito, vaitiolovelvollisuus ja sopimussakko

Noudatetaan julkisuuslain säännöksiä

8 Tarjouksen voimassaoloaika

Tarjouksen on oltava voimassa 31.05.2016 saakka.

9 Päätöksenteon perusteet

Päätös tehdään Vihdin kunnan ja Vihdin Veden sääntöjen mukaisesti.

Hankintapäätös lähetetään tarjouksensa jättäneille tiedoksi sähköisesti.

Hankintasopimus syntyy erillisen sopimuksen allekirjoittamisella, ei vielä hankintapäätöksellä.

10 Hylkäämisperusteet

Tarjouksen ja tarjoajan tarjouskilpailusta poissulkemisperusteet on mainittu laissa. Lisäksi tämän tarjouspyynnön vastaiset tarjoukset hylätään.

Allekirjoituksellaan tarjouksen jättävä yritys vahvistaa, että se täyttää hankintalaissa määritellyt vaatimukset.

11 Sopimusmenettely

Vihdin Vettä sitova sopimus syntyy vasta, kun kirjallinen hankintasopimus on allekirjoitettu. Hankintasopimus tehdään hankintapäätöksen tultua lainvoimaiseksi.

Ennen sopimuksen tekemistä on valitun toimittajan annettava seuraavat selvitykset
(tilaajavastuu.fi):
- kaupparekisteriote
- selvitys lakisääteisistä tapaturmavakuutuksista
- selvitys maksetuista työeläkevakuutuksista
- toimivaltaisen viranomaisen todistus maksetuista lakisääteisten sosiaaliturvamaksujen ja verojen maksamisista

Selvitykset eivät saa olla kolmea (3) kuukautta vanhempia.

Hankintapäätöksen lainvoimaisuuden jälkeen Vihdin Vesi ja valittu toimittaja neuvottelevat lopullisen toimitussopimuksen yksityiskohdat. Jos sopimuksesta ei päästä yksimielisyyteen, voi Vihdin Vesi siirtyä neuvottelemaan seuraavaksi eniten pisteitä saaneen tarjoajan kanssa.

12 Tarjousasiakirjojen julkisuus

Tarjousasiakirjoihin sovelletaan lakia viranomaisten toiminnan julkisuudesta (621/1999). Mikäli tarjoaja haluaa pitää tiettyjä asioita salassa liike- ja ammat-

tisalaisuuden perusteella, tulee nämä asiat esittää erillisenä liitteenä, jonka tarjoaja merkitsee selkeästi salaiseksi. Tarjouksen hinta ei kuitenkaan voi olla salassa pidettävä asia, samoin itse tarjouksessa ei saa esittää salassa pidettäviä asioita. Lopullisen päätöksen asiakirjojen salassapidosta tekee Vihdin Vesi.

13 Erimielisyyksien ratkaiseminen

Erimielisyydet pyritään ratkaisemaan ensisijaisesti keskinäisin neuvotteluin. Jollei ratkaisuun päästä, asia käsitellään Länsi-Uudenmaan käräjäoikeudessa.

14 Muut asiat

Tavoiteaikatauluksi Vihdin Vesi on suunnitellut seuraavaa:

- päätös hankinnasta 18.3.2016 mennessä
- hankintasopimus 1.4.2016 mennessä
- asennukset ja pääkäyttäjäkoulutus 30.6.2016 mennessä
- testaus, käyttökoulutus ja hyväksyntä 31.8.2016 mennessä
- tuotantokäyttö 31.08.2016 alkaen
- laajennettu käyttötuki 31.12.2016 saakka

Vihdin Vesi ei sitoudu edellä esitettyihin aikatauluihin.

Vihdin Vesi voi keskeyttää hankintaprosessin mikäli hankinnan kustannukset muodostuvat liian suuriksi määrärahoihin nähden tai jos todetaan, että tarjotut järjestelmät eivät sovellu Vihdin Veden tarpeisiin.

15 Lisätiedot

Lisätietokysymykset on lähetettävä 26.02.2016 klo 14:00 mennessä tarjouspyynnön kohdassa 18 mainittuun sähköpostiosoitteeseen.

Mahdolliset kysymykset on esitettävä suomenkielellä.

Vastaukset pyritään antamaan 4.3.2016 mennessä.

16 Ristiriitaisuudet tarjouspyyntöasiakirjoissa

Mikäli palvelun tarjoaja huomaa ristiriitaisuuksia tarjouspyyntöaineistossa, tulee tästä ilmoittaa välittömästi Vihdin Vedelle. Asiakirjojen pätevyysjärjestys on seuraava:

1. Tämä 10.2.2016 päivätty tarjouspyyntö
2. Liite 1. Hankinnan kohde
3. Liite 2. Ehdottomat vaatimukset
4. Liite 3. Sopimusluonnos
5.

17 Tarjouksen lähettäminen

Tarjoukset on toimitettava viimeistään:

10.3.2016 klo 14:00

Tarjoukset on lähetettävä sähköisesti vesihuoltolaitos@vihti.fi .

Tarjoaja voi myös hankkia määrittämänsä osan palvelusta alihankintana. Nämä on ilmoitettava ja osuus kuvattava tarjouksessa. Toimittajan on vastattava alihankkijoiden työstä kuin omastaan.

Tarjoaja voi olla mukana useammassa tarjouksessa joko tarjoajana tai alihankkijana.

Tarjouksen sisältö ja laatupisteytykseen vaikuttavat tekijät, joihin palvelutarjoaja haluaa vedota, on kirjoitettava auki eri liitteeseen kuin varsinainen tarjoushinta.

Tarjoushinta on oltava sähköpostin erillisessä liitteessä merkillä ”tarjoushinta”

Vihdissä 10.2.2016 Tapio Lankinen

Vesilaitoksen johtaja

Lisäksi tarjouspyynnön liitteenä olivat:

- *hankintakohteen kuvaus, 9 sivua*
- *lista ”ehdottomat vaatimukset”, Excel-taulukko*
- *sopimusluonnos, 16 sivua*